

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Johtamisen laitos



**URAKRIISISSÄ VAI URA KRIISISSÄ?
URAN HALLINNAN PROBLEMATIIKKAA PITKIEN
ORGANISATORISTEN URIEN KONTEKSTISSA**

Helsingin
Kauppakorkeakoulun
Kirjasto

7578

Organisaatiot ja johtaminen
pro gradu -tutkielma
Katri Henriksson
kevätlukukausi 1999

Johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 11/5 1999 hyväksytty arvosanalla

eunomainen, 90 pistettä.

Sinikka Vauhala ja Kari Hilja

URAKRIISISSÄ VAI URA KRIISISSÄ?
URAN HALLINNAN PROBLEMATIIKKAA PITKIEN ORGANISATORISTEN URIEN
KONTEKSTISSA

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman ensisijaisena tavoitteena oli hahmottaa uran kriisiytymisen syitä tutkittavassa organisaatiossa aikaisemman tutkimustiedon valossa. Tavoitteena oli myös arvioida tutkittavassa organisaatiossa käyttöön otetun urajohtamisjärjestelmän vaikutusta yksilön uran hallintaan. Toissijaisena, mutta tämän tutkimuksen aikana tärkeäksi muodostuneena tavoitteena pohdittiin urakäsitteen muuttumisen vaikutusta uran hallintaan nimenomaan yksilöllä, joka näkee itsensä asiantuntijana.

Lähdeaineisto

Tutkielman teoriaosa on kaksiosainen Ensimmäinen osa käsittelee yksilön uran kehittymiseen liittyvää kirjallisuutta vaihemallien valossa. Toisessa osassa valotetaan psykologisen sopimisen merkitystä yksilön uran hallinnassa tarkastelemalla urasopimuksen (career contract) sekä rajoittamattoman uran (boundaryless career) käsitteisiin liittyvää kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Empiirisen osan lähdeinformaatio koostuu uran hallintaan liittyneistä haastatteluista, kohdeorganisaation sisäisestä dokumentaatiosta sekä havainnoimalla saadusta materiaalista.

Aineiston käsittely

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusmenetelmää. Tutkimusmateriaalina käytettiin kohdeorganisaatiossa tehtyjä teemahaastatteluja. Lisäksi käytettiin haastateltujen objektiivisia uria informoivaa materiaalia yrityksen henkilökisteristä.

Tutkimuksen tulokset

Vaikka tutkimuksen kohteen oli hyvin suppea joukko yhdestä organisaatiosta, tutkimuksen tulokset osoittavat, että uran kriisiytyminen näyttäisi edelleen ilmenevän elämänvaihemalleja tukevasti elämän kriisiytymisenä kokonaisuudessaan. Haastateltujen kertomuksissa nousi kuitenkin selkeästi toinen, elämänkriiseistä selvästi poikkeava kriisiytymisen tyyppi, joka liittyy uran kontekstin hajoamiseen. Koska uran todentamisen aikaisempi konteksti, organisaatio, on jatkuvasti muuttuva ja näin epävakaa, uran hallinnan kannalta tärkeimmäksi dimensioksi on noussut uraan liittyvä psykologinen sopiminen, urasopimus. Urajohtamisen avulla urasopimusta on mahdollista vahvistaa ja kehittää ja näin vähentää yksilön uran kriisiytymisestä syntyvää henkilöstöriskiä.

Avainsanat

Rajoittamaton ura, urasopimus, urakriisi, uran hallinta, urajohtaminen

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen lähtökohta	5
1.2. Tutkielman tavoitteet	6
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
1.4. Tutkielman rakenne	11
2. URAKÄSITE JA URAKRIISIT	13
2.1. Urakriisien tutkimuksen taustat vaihemallien mukaan tarkasteltuna	13
2.1.1. Elämänvaihemallit	13
2.1.2. Ura osana yksilön ammatillisen persoonallisuuden kehitystä: Uravaihemallit	15
2.1.2.1. Urakäsite: vaihemallien mukainen käsitys	15
2.1.2.2. Uran kehittyminen vaihemallien mukaan	17
2.1.2.3. Uravaihemallien kritiikkiä	24
2.1.3. Urakäsite tarve- ja motivaatioteorioiden valossa	25
2.1.4. Uran kriisit osan yksilön elämänuraa	27
2.1.5. Yhteenvedo uran kriisiytymisen tarkastelulle vaihemallien mukaan	29
2.2. Organisatorisen uran kriisiytyminen: Vanhojen uramallien murtuminen	31
2.2.1. Liiketoimintastrategian ja HR-strategian yhteensovittamisen vaikeus	31
2.2.2. Mitä vanhojen uramallien tilalle?	34
2.2.3. Miten hallita uraa uudessa urakontekstissa? Psykologisen sopimisen kuvailua	36
2.3. Yhteenvedo	41
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA	43
3.1. Tutkimusongelma	43
3.2. Tutkimusaineisto	44
3.2.1. Organisaation sisäinen dokumentaatio	44
3.2.2. Observoinnin avulla kerätty aineisto	45
3.2.3. Teemahaastattelut	46
3.3. Tutkimusprosessi	47
3.3.1. Haastattelulomakkeen rakenne	48
3.3.2. Uran taitekohtien mittaaminen	48

3.3.3. Haastateltavien valinta.....	50
3.3.4. Haastateltujen kuvailua yksilön yksilön taustaan sekä uraan liittyvien muuttujien valossa	52
3.3.5. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät.....	55
3.3.5.1. Käsitevalidius	56
3.3.5.2. Sisältövalidius.....	57
4. NESTE URAKRIISIEN NÄYTTÄMÖNÄ.....	58
4.1. Nesteen historiallinen tausta yhteiskunnallisen instituutiona	58
4.2. Organisaation rakenne ja henkilöstö.....	59
4.3. Nesteen henkilöstöjohtamisen problematiikkaa	60
4.3.1. Nesteen kehityskeskusmalli.....	61
4.3.2. Henkilöstön rakenteen kuvailua Tukkumyynti ja Hankinta -yksikössä.....	62
4.3.3. Urajohtaminen Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä.....	64
5. MIKSI YKSILÖN URA KRIISIYTYY?.....	65
5.1. Yksilöllisten tekijöiden vaikutus uran hallinnan kokemiseen	65
5.1.1. Yksilön iän yhteys uran kriisiytymiseen.....	67
5.1.2. Yksilön muiden elämänalueiden yhteys uran hallintaan	68
5.1.3. Organisatorisen iän yhteys uran hallintaan	70
5.2. Organisatoriset tekijät.....	71
5.2.1. HR-toimintojen yhteys uran hallintaan.....	71
5.2.2. Liiketoiminnan johtamisen yhteys uran hallintaan: esimiehen rooli	73
5.2.3. Organisaation sosiaalisten yhteyksien ja verkostojen yhteys uran hallintaan.....	75
5.2.4. Onko pelikentällä merkitystä? Organisaation rooli uran rakenteeellisena viitekehiksenä	76
6. URAKÄSITE ASIAANTUNTIJAKONTEKSTISSA	79
6.1. Urakäsitteen sisältö: Onko kompetenssien kehittäminen uralla etenemistä?	79
6.2. Mitä vanhan uramallin tilalle? Tulevaisuuteen varautumisen merkitys uran hallinnassa	82
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	84

LUETTELO TAULUKOISTA:

Taulukko 1. Persoonallisuuden kahdeksan kehitysvaihetta Eriksonin mukaan	14
Taulukko 2. Yksilön elämänvaiheet Levinsonin mukaan.....	15
Taulukko 3. Aktiviteettien painottuminen uran eri vaiheissa Millerin ja Formin mukaan	18
Taulukko 4. Urarakenteet Millerin ja Formin mukaan.....	18
Taulukko 5. Ammatillisen kehittymisen viisi vaihetta Superin mukaan.....	19
Taulukko 6. Työuran kriisien kokeminen Lähteenmäen mukaan.....	28
Taulukko 7. Uudet uraa määrittävät paradigmat Nicholsonin mukaan	36
Taulukko 8. Psykologisen sopimisen osa-alueet Levinsonin ja Morrisonin mukaan.....	37
Taulukko 9. Uranvaihtohalukkuuden yhteys uratytyväisyyteen	67
Taulukko 10. Muiden elämänalueiden yhteys uratytyväisyyteen	68
Taulukko 11. Urajohtamisen merkitys yksilön uran hallinnassa.....	72
Taulukko 12. Uran käsittäminen Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä.....	80
Taulukko 13. Uran merkitys yksilölle Tukkumyynti ja Hankinta -ryhmässä.....	81

LUETTELO KUVISTA:

Kuva 1. Strategiatyyppeiden asema toisiinsa nähden.....	32
Kuva 2. Uramallit: tyypittelyä, kriteerit, kulttuuri ja vaikutukset.....	34
Kuva 3. Haastateltavien jakautuminen iän ja urajohtamisprosessin suorittamisen mukaan	52
Kuva 4. Haastateltujen yhtymässäoloaika ikäryhmittäin.....	53
Kuva 5. Haastateltujen iän yhtymässäoloajan ja suhde	54
Kuva 6. Iän ja kohdeorganisaatioissaoloajan suhde	55
Kuva 7. Sukupuolijakauma Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä	62
Kuva 8. Henkilöstö koulutusaloittain Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä.....	63
Kuva 9. Henkilöstö koulutustasoittain Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä.....	63
Kuva 10. Yksilön uraan vaikuttavat dimensiot	66

LUETTELO LIITTEISTÄ:

Lähdeluettelo

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Haastattelun teemat ja luokitusrunko

Liite 3. Haastateltujen objektiivisten urien profiilit

Liite 4. Nesteen henkilöstötilastot 1998

Liite 5. Taitojen ja osaamisen kehittäminen Nesteellä

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Ihminen haluaa luonnostaan olla hyvä ja onnistuva. Itsensä likoon paneminen ja omistautuminen koetaan useimmiten motivoivana, ja yleensä juuri tällöin yksilön suorituskyky on parhaimmillaan. Tämä tulisi yrityksissä nähdä sinä voimavarana, jonka varaan vahvuudet rakennetaan, kun huippuyritysten kilpailuvaltit alkavat olla vaikeasti erotettavissa. Ihmistuntemus sekä päämäärätietoinen, yksilön toiminnan sekä motiivien kokonaisvaltaiseen tuntemiseen perustuva urajohtaminen on vielä tänä päivänä lähinnä utopiaa, mutta näyttäisi siltä, että yritysmaailmassakin on herätty pikkuhiljaa ymmärtämään ihmissuhteiden hoitamisen tärkeys myös organisaation sisäisissä henkilösuhteissa.

Urajohtamisen onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa löydetään keinot kehittää henkilöstön kapasiteettia yrityksen tarpeita vastaaviksi ja voidaan ainakin jossain määrin ennakoida avainhenkilöstön urakäyttäytymisen muutoksia uran eri vaiheissa. Huomion kohteiksi voidaan ottaa esimerkiksi työmotivaatiossa, liikkuvuus- tai koulutushalukkuudessa ilmeneviä muutoksia. Tässä mielessä avainhenkilöstön urakehityksen muotoja ja urakäyttäytymisen syitä selvittävä tutkimus on tarpeellista, sillä sen kautta saatavan tietämyksen avulla koulutus ja kehitystyö voidaan vähitellen sovittaa urakehityksen kannalta hedelmällisimpiin pisteisiin. Jotta muutokset voidaan havaita ajoissa, oleellisen tärkeää on kartoittaa yksilön ja organisaation tavoitteiden sekä odotusten vastaavuus. Henkilöstön sitouttamiseksi yritys joutuu kilpailemaan niiden organisaatioiden kanssa, joilla on tarjota yksilön tarpeita mahdollisesti paremmin vastaava urakombinaatio.

Mitä vähemmän yksilön ja organisaation arvot, kulttuuri ja eettiset periaatteet vastaavat toisiaan, sitä vaikeampaa yksilön sitouttaminen organisaatioon on. Yksilön urakäyttäytymistä seuraten ja sitä ohjaten organisaatiossa voidaan varautua ennakoimattomaan urakäyttäytymiseen. Seuraamisen ja ohjaamisen vaikeus on tämän tutkimuksen haaste ja lähtökohta. Miten havaita yksilön uramuutoshalukkuus? Onko olemassa yleisiksi muutettavissa olevia indikaattoreita, joiden avulla organisaatiossa voidaan havaita muutoshalukkuus? Mitkä ovat uramuutoshalukkuuden laukaisevia ärsykeitä? Näitä

ärsykeitä eli kriisitekijöitä aion etsiä ja tutkia, onko olemassa sellaisia yleisiksi luonnehdittavia oireita, joiden ilmaantumista voi tarkkailla ja näin ennakoida ei-toivottua urakäyttäytymistä organisaatiossa.

Uratutkimuksessa lähtökohta on perinteisesti ollut historiallinen: tutkitaan jo tapahtunutta, toteutuneita uria. Tässä tutkimuksessa pidän lähtökohtana sitä, että organisaation tulee tuntea ne urakehitysmahdollisuudet, joita se voi tarjota jäsenilleen. Yrityksessä tehtävien toimintapäätösten tulisi perustua aina tulevaisuutta koskeviin oletuksiin. On luonnollisesti vaikea tutkia asioita, jotka eivät vielä ole olemassa omistamatta kristallipalloa, mutta liiketoiminnassa, kuten elämässä yleensäkin, meidän tulee pystyä tekemään oletuksia tulevasta: onko tällä tuotteella kysyntää? Mitä muutoksia kilpailuympäristöömme on odotettavissa ensi vuonna? Henkilöstön elinkaarta voitaneen tarkastella tuotteen elinkaaren tapaan: onko tällä henkilöstökokoonpanolla kysyntää tulevaisuuden kilpailutilanteissa? Mitä voimme tehdä tuottaaksemme mahdollisimman tehokkaan ja meille sopivan henkilöstökokonaisuuden?

1.2. Tutkielman tavoitteet

Ensisijaisena tavoitteena oli hahmottaa uran kriisiytymisen syitä tutkittavassa organisaatiossa aikaisemman tutkimustiedon valossa. Tutkimuksessa käsitellään nimenomaan kohdeorganisaatiossa esiintyviä uran hallintaan ja uran kriisiytymiseen vaikuttavia tekijöitä niiden yksilöllisten urakertomusten perusteella, joita tätä tutkimusta varten on kerätty.

Tavoitteena oli myös arvioida tutkittavassa organisaatiossa käyttöön otetun urajohtamisjärjestelmän vaikutusta yksilön uran hallintaan; tarkoitus ei ollut ottaa kantaan käytössä olevan järjestelmän hyvyteen tai sopivuuteen, vaan siihen, kokevatko yksiköt yleensä suunnitelmallisuuden uran hallittavuutta lisäävänä tekijänä. Toissijaisena, mutta tämän tutkimuksen aikana tärkeäksi muodostuneena tavoitteena pohdin urakäsitteen muuttumisen vaikutusta uran hallintaan nimenomaan yksilöllä, joka näkee itsensä asiantuntijana.

Lähtökohdaksi olen ottanut oletuksen, jonka mukaan yksilön uravalintoja voi ymmärtää vain tuntemalla se konteksti, jossa yksilö kulloinkin toimii. Näinollen työuraa ei olisi

tarkoituksenmukaista tarkastella erillään yksilön muusta elämästä, vaan yksilö tulisi myös organisaation urasuunnitteluprosessissa nähdä osiensa, työminänsä, yksilöllisen minänsä sekä sosiaalisen minänsä summana.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Vaikka uratutkimuksen katsotaan nykyisessä muodossaan alkaneen jo 1950-luvulla, uratutkimukseen liittyvä terminologia on edelleen melko vakiintumatonta. Rinnakkain käytetään kirjavaa joukkoa erilaisia uran kehitysvaiheita tai prosesseja kuvaavia termejä, kuten urakulku, urakehitys tai urapolku. Lisäksi voidaan vielä erottaa esimerkiksi uravaihe, urakehitysvaihe sekä ura-askel. Termit ovat osin erillisiä, mutta niitä käytetään melko vapaasti ja perustelematta toistensa synonyymeinä. Selventääkseni lukijalle eri termien merkityseroja esittelen tässä kappaleessa tähän tutkimukseen liittyvät tärkeimmät uratutkimukseen liittyvät sanat ja käyttämäni synonyymit. Uran käsitettä määritettäessä tulee siis hyväksyä kaikki ne vaihtoehtoiset määritelmät, joilla ura voidaan subjektiivisesti käsittää. Uran käsittämisen monimuotoisuus asettaa uran tutkimiselle erityisen haasteen: ei ole olemassa yhtä yksittäistä, oikeaa uran tulkintaa.

Ura

Termien ura työura katsotaan olevan täysin identtisiä keskenään. Käsitys urasta koko elämän aikana tapahtuneiden työssäolojen summana lienee yleisin määritelmä, ja sen mukaisesti työura muodostuisi sarjasta enemmän tai vähemmän ennustettavissa olevia työpaikkoja, jotka ovat toisiinsa nähden hierarkkisesti järjestyneet.

Ura käsitteenä voidaan edelleen jäsentää valitun näkökulman mukaan kolmella eri tavalla. **Objektiivisen** uratulkinnan mukaan työura voidaan määritellä urapolku -käsitteen avulla, jolloin sillä voidaan katsoa tarkoitettavan toisiinsa nähden usein, mutta ei välttämättä, hierarkkisesti kytkeytyneiden työpaikkojen tai toimien ketjua, jonka kautta työntekijä etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle (mm. Gunz 1991, Ahlstedt 1978, Slocum 1966). Määritelmää voitaneen pitää melko yksipuolisena - joskaan sitä ei voi sivuuttaa yleisyytensä

takia - eikä se sinällään enää vastaa uran määritelmää siinä laajuudessa kun termi tänä päivänä käsitetään.

Subjektin näkökulmasta lähtevän uratulkinnan mukaan urakehitys voidaan nähdä läpi elämän jatkuvana ammatillisena oppimisprosessina, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä ja jota hänen ammatilliset päämääränsä ohjaavat (mm. Sonnenfeld ja Kotter 1982, Collin 1986).

Mm. Schein (198) kutsuu näitä ammatillisia päämääriä **ura-ankkureiksi**. Ura-ankkurit ovat pitkän tähtäimen odotuksia koskien työn sisältöä (mm. Schein 1978, Super 1980). Yksilön kokemuksilla ja rooleilla sekä vastaavasti arvojen, asenteiden sekä motiivien muuttuvuudella nähdään olevan subjektiivisen uran etenemisen kannalta olennaista merkitystä (vrt. esim. Super, 1980). Tämä uratulkinta on siinä mielessä laajempi kuin objektiivinen uratulkinta, että se ottaa huomioon yksilön psykofyysisenä kokonaisuutena, jolloin uraa ei voi tarkastella erillisenä yksilön muusta elämästä ja todellisuudesta.

Organisatorisen tulkinnan mukaan yksilöiden työurat ovat prosesseja, joiden avulla organisaatio uudistaa itseään (Gutteridge 1986, Gunz 1989). Yrityksen kannalta keskeinen problematiikka liittyy siihen, miten yksilöiden urapäätöksiin sekä valintoihin voidaan vaikuttaa niin, että tuloksena olisi organisaation kokonaisuosaamisen vahvistuminen sekä kilpailu- ja uusiutumiskyvyn parantuminen.

Rajoittamaton ura

Rajoittamattomalla uralla (boundaryless career) tarkoitetaan sen alkuperäisessä merkityksessä sarjaa työsuhteita tai työtilaisuuksia, jotka eivät ole sidottu yhteen työnantajaan (Baruch ja Peiperl 1997, Arthur ja Defilippi 1996, Tolbert 1996). Laajemmassa merkityksessä rajoittamaton ura voidaan käsittää myös yhden organisaation sisällä tapahtuvaksi uraksi, jolloin uran rajoittamattomuus merkitsee varsinaisesti perinteisestä, fiksatusa ja vertikaalisesti etenevästä uramallista poikkeamista. Rajoittamattomatonta uraa määrittäisivät laajan tulkinnan mukaan uravaiheiden **ennakoimattomuus ja riippumattomuus**. Tunnusomaisina piirteitä rajoittamattomalle uralle voidaan nähdä mm. periodittainen syklistyys sekä jatkuva oppiminen (Bird 1996, Hall ja Mirvis 1994). Rajoittamattoman uran

rinnakkaisina käsitteinä voidaan pitää käsitteitä **rajoitukseton ura** sekä **liikkuva ura** (mobile career, kts. mm. Arthur ja Defilippi 1994).

Urasuunnittelu

Urasuunnittelulla voidaan tarkoittaa toisaalta yksilön näkökulmasta läpikäytävää suunnitteluprosessia, toisaalta organisaation harjoittamaa, inhimillisten voimavarojen johtamiseen osana kuuluvaa henkilöstöjohtamisprosessia. Yksilön kannalta kyse on prosessista, jossa yksilö tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, uramahdollisuutensa, vaihtoehtonsa ja niiden seuraukset. Edelleen yksilö tunnistaa urapäämääränsä sekä niihin liittyvät laajemmat elämänpäämäärät sekä aikatauluttaa työnsä, koulutuksensa sekä muun kehitystoiminnan siten, että urapäämäärän saavuttamiseen tarvittava urapolku ja aika voidaan määrittää. Urasuunnittelua toteuttaa siis sekä yksilö itse että organisaatio osana henkilöstöjohtamisprosessia, mutta näkökulma on aina yksilön näkökulma (Hall 1986a).

Urajohtaminen

Urajohtamisella tarkoitetaan useimmiten ”jatkovaa prosessia, jossa valmistellaan, täsmennetään sekä toteutetaan yksilöiden tekemiä tai yrityksen urasuunnittelujärjestelmän puitteissa tehtyjä yksilöllisiä urasuunnitelmia” (Hall 1986a). Urajohtaminen lähtee tällöin liikkeelle henkilöstön uraansa kohdistamien odotusten ja toisaalta kapasiteetin kartoituksesta minkä jälkeen ne pyritään sovittamaan yhteen yrityksen tarjoamien uramahdollisuuksien kanssa niin, että se hyödyttää myös organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista. Erotuksena urasuunnittelulle näkökulma urajohtamisessa on aina organisaation.

Uravaihe

Uravaiheista tai urakehitysvaiheista puhuttaessa uran katsotaan muodostuvan toisiaan seuraavista, tavalla tai toisella toisistaan poikkeavista kehitysvaiheista. Jotka yhdessä muodostavat yksilön kokonaisuran. Eri uravaihemalleissa sekä työuran alku- että päättymisajankohta vaihtelevat huomattavasti, samoin eri uravaiheiden alku- ja päättymisajankohta sekä kesto aika. Uravaihemallit voidaan karkeasti jakaa elämänuramalleihin (uraan luetaan kuuluvaksi myös työuraa edeltävä ja usein myös ammatissa toimimisen jälkeinen aika) sekä varsinaisiin työuramalleihin, jotka käsittävät varsinaisen ammatissatoimimisen ajan.

Urakriisi

Uran kriisejä käsittelevässä kirjallisuudessa kriisillä tarkoitetaan yleisimmin mm. sellaista huomattavaa ja nopeaa muutosta yksilön persoonallisuudessa, joka vaarantaa yksilön ammatillisen identiteetin (mm. Lähtenmäki 1995). Identiteetin vaarantumisen oletetaan johtavan radikaaliin käyttäytymisen muuttumiseen. Yhteisenä piirteenä lähes kaikille kriisin tulkinnoille on, että kriisi on luonteeltaan negatiivissävytteinen prosessi. Tässä tutkimuksessa perusolettamuksena on, että kriisin käsite kuvaa muutosta neutraalina prosessina, jolloin uran kriisiytymisen sävy voi olla sekä positiivinen että negatiivinen, johon kreikan kielinen kantasanakin viittaa: *krisis* merkitsee ratkaisua, käänteentekevää muutosta (Aikio ja Vornanen 1994).

Lähtenmäki (1995) tarkastelee kriisitutkimuksessaan urakriisiä subjektiivisena kokemuksena ja tarkoittaa käsitteellä ”käännepistettä tai vaihetta elämässä, jolloin yksilön ammatillinen identiteetti on muuttumisen tilassa”. Urakriisin hän katsoo tyypillisimmillään laukeavan, kun yksilö kokee subjektiivisen uran (mielikuva ammatti-identiteetistä ja sen mukaisista ammatillisista tavoitteista) sekä objektiivisen uran (tähänastiset saavutukset sekä, asema, työn sisältö) välillä vallitsevan epätasapainon ja joutuu tällöin punnitsemaan uudelleen urapäämääriensä mielekkyyttä sekä realistisuutta.

Uran hallinta

Koska yksilöt yhä useammin kokevat uran suunnittelemisen vaikeana tai lähes mahdottomana, urasuunnittelu näyttäisi korvautuvan käsitteellä **uran hallinta**. Uran hallinnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osittain rinnakkaista käsitettä elämän hallinnalle sekä urasuunnittelulle. Uran hallinnan käsite kuvastaa yksilön käsitystä eri elämänaalueiden lisääntyvästä keskinäisestä riippuvuudesta. Uran hallinnan käsitettä ei ole tähän mennessä juuri käytetty uratutkimuksessa, ja lähinnä vastaava termi lienee englannin kielen ‘managing one’s career’ (mm. Hall ja Moss 1998). Uraa käsittelevään epäviralliseen keskusteluun on kuitenkin vakiintumassa uran hallinnan käsite, jota aion tässä tutkimuksessa käyttää, vaikka sille ei tieteellisessä keskustelussa ole vielä vakiintunutta määritelmää.

Urasopimus

Uraa koskeva psykologinen sopimus tai **psykologinen sopiminen** on uratutkimuskirjallisuudessa määritelty erilaisten uraa koskevien odotusten joukoksi, jossa sopimuksen osapuolina ovat työntekijä (subjektiivista uraa todentava osapuoli) sekä työnantaja (Morrison 1994, Sims 1994, Hall ja Moss 1998). Kummallakin osapuolella on tietty käsitys siitä, mitä työsuhteelta odotetaan sekä mitä ollaan valmiita tarjoamaan vastineeksi. Urasopimukseen liittyvät odotukset ovat sanattomia sopimuksia, eikä niitä voida tarkkaan määritellä. Osapuolilla voi myös olla odotuksia, joita toinen sopijaosapuoli ei tiedosta. Vaikka osapuolten odotukset voivat poiketa toisistaan, olennaista on se, että molemmat tiedostavat (sanattoman) sopimuksen olemassaolon ja sitoutuvat siihen.

1.4. Tutkielman rakenne

Alkuperäinen tarkoitus oli ottaa tutkimuksen näkökulmaksi yksilö, ja organisaation tarkasteleminen oli tarkoitus jättää sivuosaan. Haastattelujen edetessä kävi kuitenkin selkeästi ilmi, kuinka tärkeitä myös organisaation rakenteen ja lainalaisuuksien tunteminen on yksilön uran hallintaa tarkasteltaessa. Tästä syystä tutkimuksen rakenne lopulta muotoutui kaksinapaiseksi. Yhtäältä uraa tarkastellaan organisaatiota rakenteen ja henkilöstöjohtamisen valossa, toisaalta tarkastellaan yksilön uraa sinällään sekä uran hallintaan vaikuttavia tekijöitä

uran kriisiytymisen valossa. Tutkimuksen edetessä aineistosta nousi esille uran hallinnassa erityisen ongelmalliseksi muodostunut seikka: kuinka yksilö ylipäättään käsittää oman uransa? Käsittelen tutkimustuloksissa urakäsitteen tulkintaan liittyvää problemaatiikkaa uran kriisiytymisen yhtenä merkittävän tekijänä.

Ensimmäinen luku on johdantoa tutkimukselle. Käyn siinä läpi tutkimuskenttää sekä tarvetta tämän tyyppiselle tutkimukselle. Käyn läpi tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet sekä tutkielman rakenteen.

Toisessa luvussa esittelen uran kriisiytymiseen liittyvää tieteellistä keskustelua perinteisinä pidettyjen vaihemallien kautta sekä uusien, uran interaktiivisuutta korostavien psykologista sopimista perustanaan pitävien näkökulmien valossa. Teoreettinen keskustelu jakautuu siis kahteen osaan, uravaihemallien tarkasteluun sekä uran sopimuksellisuutta korostavaan osaan.

Kolmas osa, tutkimusprosessin sekä tutkimustulosten esittely, jakautuu lukuihin 3-6. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmetodologian. Käyn läpi tutkimusprosessin, joka on ollut tämän tutkimuksen haastavin ja vaikein osa. Neljännessä luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä organisaation rakennetta yksilön uran kontekstina. Viides sekä kuudes luku sisältävät varsinaisen haastattelututkimuksen tulokset.

Viimeisessä osassa esitän yhteenvedon suoritetusta tutkimuksesta ja pyrin sen jälkeen hahmottamaan tulevaisuudennäkymiä ja mahdollisia kehityskulkuja urakäsitteelle ja uran käsittämiseksi. Tutkimusote on lähinnä kuvaileva ja ymmärtämään pyrkivä. Lähestymistapa on deduktiivinen, yleisestä yksityiskohtiin suuntaava.

2. URAKÄSITE JA URAKRIISIT

Uran kriisiytymisen sekä laajemmin uran hallinnan tutkimuksen kenttä on aikaisemmin rajoittunut käsittämään yksilön elämän vaihteellisuuteen perustuvat elämänvaihemallit sekä niistä johdetut uravaihemallit, joitakin käsitellään luvussa 2.1. Käsitys on tähän asti ollut, että ura etenee kronologisesti vaiheittain. Uralla eteneminen tapahtuisi tämän käsityksen mukaan siirtymällä vaiheesta toiseen, yleensä siten, että tiettyä vaihetta seuraa aina ennalta määriteltävissä oleva uravaihe: uravaiheet olisivat näin ymmärrettyinä toisistaan riippuvia.

Tässä tutkimuksessa uran kriisiytymistä lähestytään myös toisesta suunnasta: jotta uran hallinnan problematiikkaa voi ymmärtää, täytyy tuntea se konteksti, jossa uraa todennetaan. Teoreettisen keskustelun toisessa osassa (luku 2.2.) hahmotetaan uran viitekehyksen eli organisaation sekä organisaation ympäristön vaikutusta yksilön uran hallintaan. Uuden urakäsitteen mukaisesti yksilön ura on muuttunut vaikeammin hallittavaksi, koska ympäristö, jossa uraa todennetaan muuttuu jatkuvasti. Luvussa 2.2. pyritään selventämään näiden ympäristötekijöiden muuttumisen vaikutusta yksilön uran hallittavuuteen.

2.1. Urakriisien tutkimuksen taustat vaihemallien mukaan tarkasteltuna

Aikuisiän kehitystä kuvaavia malleja on kehitetty lukuisia, enkä pyri tämän tutkimuksen puitteissa kattavaan esittelyyn. Esimerkiksi Satu Lähteenmäki (1992) on lisensiaatintyössään laatinut varsin laajan katsauksen elämänvaihemallitutkimukseen. Käsittelen seuraavassa tarkemmin kahta mielestäni tämän tutkimuksen kannalta merkittävintä mallia, Eriksonin (1962) persoonallisuuden kehitysmallia sekä Levinsonin (1979) elämänsyklimalia.

2.1.1. Elämänvaihemallit

Ensimmäinen käsittelemistäni elämänvaihemalleista, Eriksonin (1962) malli persoonallisuuden kahdeksasta kehitysvaiheesta, lienee elämänvaihemalleista kaikkein tunnetuin. Eriksonin mallissa yksilön kuolevaisuuden tiedostamisella oli merkittävä rooli,

korostetakaan. Erikson katsoi kehityksen merkitsevän nimenomaan henkisellä tasolla tapahtuvaa persoonallisuuden, perusajattelutavan muuttumista. Tämä kehitys tapahtuisi kahdeksan eri kehitysvaiheen kautta, joissa kussakin on oma ääripäänsä. Se, kumpaa ääripäätä kohden ihminen ajautuu, riippuu yksilön kyvystä kohdata kriisejä. Eriksonin persoonallisuuden kahdeksan kehitysvaihetta ovat:

Taulukko 1. Persoonallisuuden kahdeksan kehitysvaihetta Eriksonin mukaan

Kehitysvaihe: Ääripää:		
1.	Luottamus	perusepäluottamus
2.	itsenäisyys	häpeä ja epäily
3.	aloitteisuus	syyllisyyden tunne
4.	ahkeruus	alemmuuden tunne
5.	identiteetti	roolien hajaannus
6.	läheisyys	eristyneisyys
7.	generatiivisuus	lamaannus
8.	minän eheys	epätoivo

Lähde: Erikson (1962)

Toinen, Levinsonin (1979) elämänsyklimalli, pohjautuu vahvasti Eriksonin vaihemalliin, mikä näkyy erityisesti aikuisiän kehitysvaiheiden sisällöllisenä vastaavuutena (kts. myös Ornstein ym. 1989). Levinsonin mallin ansioksi voitaneen lukea siirtymäkausien merkityksen korostaminen, vaikka varsinaisista kriiseistä Levinson ei puhukaan. Urakriisitutkimuksessa Levinsonin mallia on käytetty esikuvana (mm. Lähteenmäki 1992), vaikka Levinsonin kriisin määritelmä voidaan käsittää melko ahtaaksi koskemaan ainoastaan kriisin negatiivisen, ongelmallisen puolen. Puutteena voidaan nähdä myös mallin tiukka aikaan perustuva jaksotus: vaiheet on määriteltä varsin tarkasti koskemaan tiettyjä ikävaiheita, jolloin yksilöllisiä eroja elämänvaiheiden ajoittumisen suhteen on vaikea sovittaa malliin. Levinsonin elämänsyklimallin kehitysvaiheet on yksinkertaistaen esitetty seuraavassa:

Taulukko 2. Yksilön elämänvaiheet Levinsonin mukaan

Ikävuodet:	Kehitysvaihe:
17 - 22	Aikuisuuteen siirtymäkausi
22 - 28	Astuminen aikuisten maailmaan
29 - 33	30:n ikävuoden siirtymäkausi varhaisaikuisuudessa
34 - 39	Paikoilleen asettuminen
40 - 45	Keski-ikäsi siirtymäkausi
46 - 50	Astuminen keskiaikuisuuteen
51 - 55	50:n vuoden siirtymäkausi
56 - 60	Keskiaikuisuuden huipentuma
60 -	Myöhäsaikuisuus

Lähde: Lähteenmäki (1992) Levinsonin (1979) mukaan

Yhteenvedon elämänvaihemalleista voitaneen todeta, että kaikki elämänvaihemallit linkittyvät tavalla tai toisella ihmisen biologiseen ikään ja että mallien vaiheet seuraavat kronologisesti toisiaan siten, että edellinen vaihe tulee käydä läpi ennenkuin siirtyminen seuraavaan vaiheeseen on mahdollista.

2.1.2. Ura osana yksilön ammatillisen persoonallisuuden kehitystä: Uravaihemallit

2.1.2.1. Urakäsite: vaihemallien mukainen käsitys

Uran käsitteelle on olemassa useita merkityssisältöjä (kts. mm. Lähteenmäki 1995). Koska urakäsitteen tulkitseminen on hyvin subjektiivista, yhtä oikeaa selitysmallia ei ole olemassa. Seuraavassa on esitelty useita uran selitysmalleja, jotka pyrkivät kuvaamaan uran käsitteen monimerkityksisyyttä sekä yhteyttä siihen kontekstiin, jossa uraa todennetaan:

1. Ura on koko elämän käsittävä työpaikkojen sarja mukaanlukien kaikenlainen liikkuvuus ja kaikki toimet. (urapolku, työura)
2. Ura on etenemistä, jolloin uraan edellytetään sisältyvän vertikaalista eli ylöspäin suuntautuvaa liikkuvuutta. (urakulku, urakehitys)
3. Ura on ammatti jolloin vertikaalinen liikkuvuus ainoastaan tietyn tyyppisten tehtävien välillä hyväksytään työuraan kuuluvaksi. (ammattillinen ura)
4. Ura on sarja yksilön tekemiä peräkkäisiä valintoja. (elämänura)
5. Ura on yksilölle itseä tyydyttävää edistymistä ja kehittymistä ammatissa. (ammattillinen ura)
6. Ura on sidoksissa organisaatioon, jolloin ainoastaan yhden organisaation isällä tapahtuva liikkuvuus luetaan ko. uraan kuuluvaksi. (organisatorinen ura)
7. Ura on sosiaalistumisprosessi organisaatiossa hankittujen kokemusten ja työpaikanvaihdosten seurauksena. (organisatorinen ura, kokonaisura)
8. Ura on rinnakkaisten ja peräkkäisten roolien: lapsen,, koululaisen, kansalaisen, työntekijän, puolison, kasvattajan jne. yhdistelmä ja seurauas (elämänura, urakehitys)
9. Ura on yksilön asenteiden ja käyttäytymisen jatkumo, joka liittyy elämän aikana läpikäytyihin työkokemuksiin ja toimiin tai lähes rinnastaen: ura on roolisisdonnaisten kokemusten sarja, jolloin käsitys urasta voidaan laajentaa kattamaan vaikkapa kotiäidin työura. (elämänura)
10. Ura on ammatillisen identiteetin, jopa persoonallisuuden kehitysprosessi. Ura muodostuu peräkkäisten urakehitysvaiheiden seurauksena pyrittäessä kohti ammatillisia päämääriä. (elämänura, urakehitys)

Yhteisenä piirteenä kaikille edellä esitetyille tulkinnoille Lähteenmäki (1995) näkee uraa koskevien valintojen peräkkäisyyden. Ura nähdään kronologisena sarjana toisiaan seuraavia uravalintoja, jotka yhdessä muodostavat uran tai työuran. Merkille pantavaa on myös tulkintojen näkökulma: organisaation näkökulmasta tarkasteltuna ura voidaan nähdä objektiivisena, peräkkäisten työtehtävien sarjana (määritelmät 1 - 3 sekä 6), kun taas työura yksilöllisen tason ilmiönä nähdään henkilökohtaisena kehitysprosessina (määritelmät 4 - 5 sekä 7 - 10).

Vaikka edellä esitetyt urakäsitteen tulkinnat poikkeavat toisistaan sekä näkökulmansa että sisältönsä kannalta, ne eivät ole toisensa poissulkevia. Toisin kuin henkilöstön kehittämisen ammattilaiset usein harhaan johtavasti ajattelevat, näitä tulkinoja tulisi tarkastella osittain sisäkkäisinä rinnakkain tarkastelemisen sijaan.

2.1.2.2. Uran kehittyminen vaihemallien mukaan

Tähänastisessa tutkimuksessa uravaihemallit on johdettu melko suoraan elämänvaihemalleista. Uran kehitysvaiheet on sovitettu ihmisen biologiseen kehitykseen ikään kuin ura etenisi yhtä vääjäämättä kohti huipennusta kuin ihmisen elämä etenee kuolemaa kohti. Ennen 1980-lukua tämä oletus lieneekin pitänyt varsin yleisesti paikkansa. Ura todella usein oli uravaiheiden kronologista jatkumoa, jonka huippu sijaitsi jossakin 40:n ja 60:n ikävuoden välillä laskeakseen hitaasti kohti eläkkeellejäämistä luopumisvaiheen kautta työelämästä irtautumiseen. Esittelen seuraavassa uravaihemalleja, jotka perustuvat nk. traditionaaliseen urakäsitykseen eli käsitykseen uran hierarkkisuudesta ja kronologisuudesta. En tässä tapauksessa pyri tyhjentävään luettelointiin, vaan esittelen mielestäni tärkeimmät ja tämän päivän urakehityskäsitykseen parhaiten sopivat mallit. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että seuraavat mallit ovat nykykäsityksen mukaisia. Tämän päivän uratutkimuksesta yksinkertaisesti puuttuu riittävä muuttuvan uran mallisto.

Ensimmäinen uravaihemalli on kehitetty jo 1950-luvun alussa (Miller ja Form 1954). Vaikka Millerin ja Formin uravaihejako on melko väljä, he ovat käyttäneet tutkimuksensa materiaalina tosiasiallista, havaittua työkäyttäytymistä. Urakehitys tämän mallin mukaisesti olisi verrattain vakaata, ja uran kannalta ratkaisevin kehitys tapahtuisi uran kolmen ensimmäisen jakson kuluessa. Millerin ja Formin aktiviteettien painottumisesta ja sopeutumisprosessista uran eri vaiheissa voidaan jakaa seuraaviin jaksoihin:

Taulukko 3. Aktiviteettien painottuminen uran eri vaiheissa Millerin ja Formin mukaan

Uravaihe	
1.	Valmistava työjakso
2.	Alustava työjakso
3.	Kokeileva työjakso
4.	Vakiintumisjakso
5.	Vetäytymisjakso

Lähde: Miller ja Form (1954)

Miller ja Form (1954) pyrkivät myös ensimmäisinä tunnistamaan erityyppisiä urarakenteita sen mukaisesti, kuinka yksilön ura kulloinkin etenee edellä mainituissa jaksoissa. Urarakenteiden tyypittelyä voitaneen pitää Millerin ja Formin tutkimuksen suurimpana antina myöhemmälle uravaihetutkimukselle. Urarakenteet voidaan Millerin ja Formin (1954) mukaan jakaa seuraavasti:

Taulukko 4. Urarakenteet Millerin ja Formin mukaan

1. Vakaa urakenne
 - yksilö siirtyy suoraan koulusta työhön, johon lopullisesti jää
2. Konventionaalinen urakenne
 - yksilö läpikäy työelämässä kaikki kehitykselliset uravaiheet: alustavan, kokeilevan ja vakiintumisjakson
3. Epävakaa urakenne
 - yksilö ei koskaan todella vakiinnu tietylle alalle vaan siirtyy vakiintumisvaiheen jälkeen uudelleen kokeiluvaiheeseen. Ura on luonteeltaan lateraalista vertikaalisen sijaan
4. Monin kerroin kokeileva urakenne
 - yksilö ei astu millekään alalle edes niin pitkäksi aikaa, että saavuttaisi vakiintumisvaiheen, vaan siirtyy jatkuvasti kokeiluluonteisesta työtehtävästä toiseen

Lähde: Miller ja Form (1954)

Puutteena Millerin ja Formin urarakenteiden tyypittelyssä voitaneen nähdä, että siinä lähdetään pitkien organisatoristen urien olettamuksesta, jossa epävakaa, ja monin kerroin kokeileva urarakenne nähdään jollakin tapaa poikkeuksellisenä. Tämän tutkimuksen eräs perusolettamuksista sen sijaan on, että urarakenteet ovat juuri muuttumassa kohti Millerin ja Formin mainitsemaa epävakaa sekä monin kerroin kokeilevaa uran rakennetta, jolloin poikkeusta kuvailevat termit rakenteiden nimissä tuntuvat lukijasta jokseenkin harhaanjohtavilta. Uusien urarakenteiden hahmottumista käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Super (1986) korostaa rinnakkaisesti vaikuttavien elämänroolien merkitystä yksilön urassa. Erilaisia rooleja hän tunnistaa yhdeksän, ja elämänura muodostuisi näiden roolien vuorovaikutteisena yhdistelmänä. Millerin ja Formin tapaan Superin uravaihejako on väljä, ja Super jopa menee pidemmälle vaiheiden ajoittumisen määrittelyssä: uravaiheet voivat olla osin päällekkäisiä ja niiden järjestys voi vaihdella (kts. myös Ornstein ym. 1989). Ammatillisen kehityskulun voi Superin mukaan jakaa uran viidessä kehitysvaiheessa seuraavasti:

Taulukko 5. Ammatillisen kehittymisen viisi vaihetta Superin mukaan

Ikävuodet			Kehitysvaihe
1	-	14	kasvuvaihe
15	-	24	tutkimisvaihe
25	-	44	vahvistamisvaihe
45	-	64	säilyttämisvaihe
65	-		vetäytymisvaihe

Lähde: Super (1986)

Lapsuuden eli kasvuvaiheen jättämistä pois tarkastelusta voidaan pitää perusteltuna, kun tarkastellaan ainoastaan uran kriisejä ja niihin liittyviä syy-yhteyksiä (vrt. Ornstein ym. 1989), jolloin Superin mallissa olisi ainoastaan neljä uravaihetta. Jos vielä tarkastelemme näitä neljää uravaihetta ilman aikadimensiota, saamme neljä varsin joustavaa uravaihetta, jotka vuorottelevat yksilön uralla kulloisenkin elämäntilanteen mukaan. Superin malli on siitä

erityinen, että tutkija itse on muuttanut mallia ajan kuluessa ja myöntänyt myöhemmin mallin olevan liian jäykkä kuvaamaan uran eri vaiheiden toteutumista.

Barling ym. (1990) esittävät, että persoonallisuuden piirteet olisivat mahdollisia organisaatioon sitoutumista ennustavia tekijöitä. On myös paljon väitteitä sille, että organisaatioon sitoutuminen on positiivisesti riippuva iän ja työsuhteen vakinaisuuden (tenure) suhteen sekä negatiivisesti riippuva suhteessa koulutustasoon. Miehillä on mitattu suurempaa organisaatioon sitoutumista kuin naisilla, kun taas ammattiliittoihin sitoutumisessa naisten on mitattu olevan lojaalimpia.

Päämäärätietoisuuden on todettu vaikuttavan valmistuvien opiskelijoiden myöhempään uratyytyväisyyteen sekä itsevarmuuteen urapäätöksiä tehtäessä. Tärkeää ei olisi se, mitä päätöksiä tehdään ja pysytäänkö niissä, vaan se, että elämässä yleensä on suunnitelmallisuutta. Jos organisaatioon ei alunperin ole tunnettu yhteenkuuluvuutta tai jos samankaltaisuuksia ei ole löytynyt, myöhemmät työpaineista tai sosiaalistumisen paineista aiheutuvat vaikeudet saattavat muodostua huomattavasti suuremmiksi kuin jos yksilö olisi toiminut tavoitehakuisesti jo uravalintavaiheessa (Arnold 1989).

Sitoutumista mittaavissa tutkimuksissa (mm. Kirschenbaum ym. 1990, Jans 1989) on todettu, että parhaimmillaankin aikomus vetäytyä tai jäädä organisaatioon voi toimia vain monella tapaa ongelmallisena muuttujana ennustettaessa liikkuvuutta. Aikomusten voidaan siten todeta olevan huonoja indikaattoreita pyrittäessä ennustamaan uraliikkuvuutta tai käyttäytymisen muuttumista. Kirschenbaumin ja Weisbergin (1990) mukaan yksilö voi tehdä uramuutospäätöksen riippumatta siitä, kuinka voimakasta sitoutuminen organisaatioon tai työhön (tai molempiin) on: työn ulkopuoliset vaikuttimet voivat olla riittävän voimakkaita uramuutospäätöksen tekemiseen, tai kilpailevan yrityksen tarjous vain on parempi. Edellytyksenä on, että kilpaileva tarjous on parempi eikä yhtä hyvä tai huonompi kuin vallitseva uratilanne. Lähtöä ei siis aina edeltäisi aikomus lähteä, vaan yksilön sen hetkinen elämäntilanne kaikkine vaikuttimineen vaikuttaisi urapäätösten tekemiseen ja päätöksentekohetkeen.

Kirschenbaumin ja Weisbergin (1990) tutkimuksen perusteella voitaneen olettaa, että korkeammin kouluttautuneiden, asiantuntijatehtävissä toimivien yksilöiden sitoutumis- ja

liikkumismotiivit liittyisivät eri tarpeiden tyydyttämiseen kuin alemman koulutustason omaavilla yksilöillä. Täten organisaatioon ja toisaalta työhön sitoutumiseen vaikuttaisivat eri tekijät riippuen siitä, minkä tasoinen koulutustausta sekä hierarkkinen asema yksilöllä organisaatiossa on.

Tutkittaessa uran kriisiytymistä armeijaympäristössä on havaittu, että pääasiassa pitkän tähtäimen tekijät vaikuttavat yksilön organisaatioon sitoutumiseen (Jans 1989). Näitä ovat perhe, ura ja organisaatioon yleisesti liittyvät kysymykset, kuten yrityksen taloudellinen tilanne, kulttuuri, arvot - ylipäättään organisaatiossa yleensä pysyviksi luonnehdittavat tekijät. Organisaatioon sitoutuminen tapahtuisi siis nimenomaan uraan liittyvien tekijöiden kautta. Jansin (1989) tutkimus käsitti 1300 Australian armeijan kantahenkilökuntaan kuuluvaa upseeria, jotka kaikki olivat miehiä. Perinteisesti armeijan ajattelutavassa lähdetään olettamuksesta, että organisaatioon sitoutuminen on voimakkaampaa kuin työhön sitoutuminen: yleinen hyöty, kansallinen turvallisuus nähdään omien ambitioiden ja uratoiveiden edelle menevänä asiana. Mutta olemmeko me todella näin hyveellisiä? Valitseeko lääkäri uransa vain auttaakseen sairaita? Pysykö insinööri mukana suuren yrityksen tuotekehittelytyössä vain, jotta ihmiset voisivat kommunikoida paremmin? Vastaus on varmasti moniselitteisempi kuin lyhyt ei. Esimerkiksi armeijan kantahenkilöstölle alhainen eläkeikä saattaa usein olla suurempi motivaattori pysyä organisaatiossa kuin kansallinen turvallisuus. Lääkärille ammatin arvostus ja korkea taloudellinen kompensaatio lienevät auttamisen ohella merkittäviä motivaattoreita.

Jans (1989) puhuu tutkimuksessaan **ammattillisesta** sekä **institutionaalisesta orientaatiosta** uran motivaattoreina. Ammatillinen orientaatio, erotuksena työhön sitoutumisesta, on koulutukseen, hankittuun professioon sitoutumista. Taustalla oleva motivaatio on usein moniselitteinen: vanhempien toiveet, lapsuuden haaveet, elämänarvot ja ihanteet kuten myös taloudelliset seikat motivoivat yksilöä ammatinvalinnassaan. Institutionaalinen orientaatio merkitsee sitoutumisen asettamista jonkin suuremman kontekstin alle: Jumalan palveleminen voi institutionaalisena orientoitumisena ohjata yksilön uravalintoja riippumatta siitä, onko yksilö sitoutunut organisaatioon, esimerkiksi Helsingin Seurakuntayhtymään. Kun yksilön intressinä on luoda pitkäaikainen suhde organisaatioon, nimenomaan tulevaisuuden uranäkymät koetaan tärkeänä sitouttavana tekijänä yksilön ja organisaation välillä. Myös Jans (1989) siis näkee suunnitelmallisuuden tärkeyden uran pysyvyyttä tarkasteltaessa.

Jans (1989) mainitsee myös minuuden, kuvan omasta persoonasta, tärkeäksi uravalintoja muokkaavaksi tekijäksi. Jans löysi persoonallisuuden kehityksen vaiheiden vaikutuksen uraan tai työhön kahdella eri tasolla: mitä pitemmälle upseerit urallaan etenivät, sitä enemmän he ilmoittivat ottavansa perheen tarpeet huomioon urasuunnitelmia tehdessään. Toisaalta Jans huomasi nk. ”elämänstressin” vaikuttavan itsenäisesti sitoutumiseen riippumatta siitä, mitkä uranäkymät, työhön osallistumisen aste tai perhetilanne olivat. Tämä vahvistaisi käsitystä siitä, että uravaihemallien mukainen kriiseille alttius tietyssä iässä liittyisi persoonallisuuden muutospainaisiin tietyssä kehitysvaiheessa enemmän kuin tilannetekijöihin, kuten ura- tai perhetilanteeseen. Toisaalta väitettä ei tue havainto, jonka mukaan Jans ei havainnut elämänstressin esiintymisen vaihtelua ikäluokittain. Syynä ikäkumuloitumisen puuttumiseen saattaa olla kolme: ensiksi, tiedon hankinta tutkimuksessa perustui kyselylomakkeella tehtyyn kyselytutkimukseen. Elämässä esiintyvän kriisiytymisen tai stressin kokemiseen kyselytutkimus soveltuu huonosti; lisäksi armeijan kulttuuri on varsin maskuliininen, ja paineiden myöntäminen mielletään heikkouden merkinä.

Urakriisi, niin kuin kriisit ihmisen elämässä yleensä, ovat useimmiten monien yhteensattumien summa: usealta eri elämän taholta kasautuu muutospainetta yksilöön, ja jossain vaiheessa yksilön kyky hallita elämäänsä vaikeutuu. Saattaa olla, että armeijan suljettu piiri tarjoaa kuitenkin yksilölle monipuoliset käsittely- ja selviytymiskeinot kriisien läpikäymiselle. Jäsentä ei jätetä yksin, perheestä huolehditaan, ja mahdolliset uranäkymätkin ovat varsin selkeät. Kriisi ilmenee todennäköisesti institutionaalisella tasolla, jolloin kyseenalaistetaan koko maanpuolustuslaitos, Koko yksilön arvomaailma joudutaan näin asettamaan uudelleenarvioinnin kohteeksi. Jansin (1989) mukaan uratutkimuksessa tulisi välttää näkökulmaa, jossa vain yksilön henkilökohtainen ura on tarkastelun kohteena. Mukaan tulisi aina liittää myös ammatillinen sekä organisatorinen asetelma, jossa ura on läsnä osana kokonaisuutta.

Mc Farlane Shore ym. (1990) ovat vertailleet työhön sekä organisaatioon liittyviä asenteita suhteessa työntekijöiden käyttäytymisaikeisiin. He ovat saaneet samansuuntaisia tuloksia kuin Jans (1989) tarkastellessaan työhön sitoutumisen eroja suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Työhön sekä toisaalta organisaatioon liittyviä asenteita Mc Farlane Shore ym. erottavat kaksi, sitoutuminen ja tyytyväisyys. He luonnehtivat työhön liittyviä asenteita, siis tyytyväisyyttä

sekä sitoutumista, verrattain lyhytkestoisiksi jotka voivat vaihdella nopeastikin. Organisaation sijaan mielletään pysyvämmäksi organisaatioksi, jolloin organisaatioon sitoutuminen ja tyytyväisyys organisaatioon indikoisi pysyvämpää asennoitumista. Niinikään ura sekä hankittu ammatti mielletään pysyvinä instituutiona, pitkän tähtäimen prosessina, joista ei luovuta ilman vakavaa arvojen ja asenteiden uudelleenpuntarointia (vrt. Jansin ammatillinen orientaatio). Organisaatioon sitoutumisella näyttäisi olevan suurempi yhteys vaihtuvuuteen kuin työtyytyväisyydellä.

Työtyytyväisyys liittyy itse työhön, niihin tehtäviin, joita yksilö suorittaa. Kun yksilö on tyytymätön tekemäänsä suoritteeseen, työhön, hän ei välittömästi ala hakea uutta työpaikkaa, hän ei ehkä edes halua vaihtaa työpaikkaa. Työtytymättömyys aiheuttaa suoritusten tason sekä tehokkuuden laskua, poissaoloja ja muita käyttäytymishäiriöitä, mutta tyytymättömyys työhön harvoin yksinään aiheuttaa liikkuvuuden. Etenkin alimmilla organisaatiotasolla yksilö siis tyytymättömänäkin haluaa säilyttää työpaikkansa, jos vaihtoehtona on huonompi työpaikka tai työttömyys.

Tyytymättömyys organisaatioon sen sijaan pakottaa yksilön uudelleenarvioimaan omat arvonsa ja vertaamaan niitä organisaation arvoihin. Tällöin kyseeseen tulee ylensä aina myös tulevaisuudennäkymät: yksilö pohtii välttämättä tulevaisuuttaan organisaatiossa, uramahdollisuuksiaan sekä toimintaedellytyksiään. Tämä on epäilemättä enemmän korkeamman koulutuksen omaavien sekä ylemmillä hierarkiatasoilla olevien organisaation jäsenten ongelma: jos olet ompelijana vaatetehtaassa, urasi todennäköisesti ei etene tehdashallia pitemmälle ilman kouluttautumista. (Mc Farlane Shore ym. 1990).

Hieman yksinkertaistaen voitaneen todeta, että mitä alemmas hierarkiatasolla mennään, sitä vaikeampi yksilön on ylipäätään hahmottaa organisaation arvoja, jolloin sitoutuminen on nimenomaan työhön sitoutumista. Mitä korkeampi koulutustaso yksilöllä on, sitä korkeammalla organisaatiotasolla hän todennäköisesti on ja sitä suurempi ymmärrys hänellä on organisaation tavoitteista sekä arvoista. Yksilö myös ymmärtää tällöin selkeämmin oman merkityksensä osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin roolien selkeyden tärkeys sitoutumisprosessissa korostuu. Organisaation näkökulmasta ongelmat tällöin liittyisivät itse organisaatiossa oleviin ongelmiin, kun vaihtuvuus on suurta. Kun työsuoritukset tai niiden taso laskee, työn laadullinen tarkastelu on tarpeen. Organisaation avainhenkilöstön suuri

vaihtuvuus tulisi nähdä hälytyskellona yksilöiden kyvyttömyydestä sovittaa itsensä organisaatioon.

2.1.2.3. Uravaihemallien kritiikkiä

Ornstein ym. (1989) ovat vertailleet Levinsonin (1979) elämänsyklimalia Superin (1986) urakehitysmalliin ja todenneet, että kriisit eivät välttämättä liittyisi uraan, vaan elämäntilanteeseen, josta ne heijastuvat uraan. Urakriisin taustalla voitaisiin tällöin nähdä useampia kriisin laukaisevia tekijöitä. Ornsteinin ym. (1989) suorittaman vertailun tarkoituksena oli testata erilaisten vaihemallien ennustettavuutta ja mahdollisesti löytää syitä, miksi toinen olisi parempi, tai mahdollisesti olisiko näiden kahden mallin kombinaatio paras mahdollinen vaihtoehto. Superin malli tarjoaa suuremman vapauden tulkita yksilön uravaiheita elämäntilanteen mukaan, jopa niin, että eri uravaiheet voivat uusiutua uran kuluessa. Levinsonin malli on sidottu verrattain tiukasti yksilön biologisen ikään.

Vertailun ongelma piilee Ornsteinin ym. (1989) tutkimusjoukossa: tutkittavista myyntihenkilöistä 96% oli miehiä, jolloin sukupuolten välinen eroavaisuus ei tule tutkimuksessa esille. Lisäksi tutkittavat olivat kaikki myyntihenkilöstöä, jolloin voitaneen olettaa, että henkilöt olivat kaikki organisaation alimmalla eli sisään tulotasolla (entry level). Tällöin motivaatiotason organisaatiossa vietetyn ajan piidentyessä voitaisiin ajatella muuttuvan eri tavalla kuin esimerkiksi esimiestasolla olevien henkilöiden. Tulkintoja työtyytyväisyydestä tai sitoutumisesta organisaatioon on vaikea tehdä uravaihemallien pohjalta, koska alemmilla hierarkiatasoilla uran saturaatio- eli kylläisyyspiste saavutetaan yleensä nopeammin kuin esimies- tai johtajatasoilla. Voitaneenkin todeta, että mitä korkeampi koulutustaso yksilöllä on, sitä merkityksellisemmäksi vahvistamisvaihe uralla muodostuu.

Sekä Levinsonin (1979) että Superin (1986) mallit ovat sellaisenaan riittämättömiä selittämään yksilön urakehitysvaiheita ja niissä esiintyviä ristiriitaisuuksia. Tarvitaan siis huomattavasti monimuotoisemmat välineet yksilön urakäyttäytymisen tutkimiseksi. Kysymys siitä, mitä tulee tarjota tilalle, on mielenkiintoinen. Kyse on luultavasti enemmän siitä, että erilaisten urarakenteiden kirjo kasvaa ja nykypäivään asti perinteisinä pidetyt vakaat

urarakenteet saavat rinnallensa epästabiilit, huonosti ennustettavissa olevat urarakenteet yhtä oikeina urarakenteina kuin siitä, mikä esitetyistä urarakenteista kulloisessakin vallitsevassa tilanteessa on oikea. Yksilön urakäsitteen ymmärtäminen näyttäisi olevan muuttumassa pitkäkestoisesta, elämän kestävästä prosessista kohti nopeasti muuttuvaa, tilanteisiin mukautuvaa urakäsitystä. Tällöin uran rakenne ajassa tarkasteltuna olisi muuttumassa länsimaiselle aikakäsitykselle tyypillisestä janamaisesta rakenteesta kehämäiseksi, enemmän tilaa kuvailevaksi käsitykseksi.

2.1.3. Urakäsite tarve- ja motivaatioteorioiden valossa

Urakäyttäytyminen, niin kuin kaikki rationaalinen käyttäytyminen, on perusluonteeltaan päämääräsuuntautunutta (Hersey ja Blanchard 1990), vaikka toiminnan vaikuttimet ovat osin tiedostamattomia. Toiminnan taustalla olevat, yksilöllisiä käyttäytymismalleja ohjaavat motiivit ovat suureksi osaksi tiedostamattomia ja siksi vaikeasti tutkittavia. Motiivi voitaisiin karkeasti määritellä ”joksikin, joka saa ihmisen toimimaan”. Maslowin tarvehierakiamallin (kts. esim. Hersey ja Blanchard 1990) mukaisesti voidaan todeta, että ihmisellä on aina tarpeita, jotka hän pyrkii tyydyttämään. Urakriisejä tarkasteltaessa lienee järkevää kysyä, mitä tarpeita urasuunnitelmat tyydyttävät.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyy kahdenlaisia tekijöitä, hygieniatekijöitä sekä motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön; näitä ovat esimerkiksi yrityksen yleinen toimintatapa, henkilösuhteet, status ja turvallisuus. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön. Työ sinänsä motivoi yksilöä, työssä saavuttaminen, onnistuminen, tunnustus työstä sekä vastuu. Herzberg havaitsi, että työhönsä tyytymättömät yksilöt kiinnittivät huomionsa työympäristöön, kun taas motivoituneet yksilöt itse työhön.

Baruchin ja Peiperlin (1997) mukaan jäsenyys organisaatiossa näyttäisi tyydyttävän ihmisen perustarpeita varsin monella eri alueella. Tuki kollegoilta tai esimieheltä vetoaa yksilön liittymis- sekä turvallisuuden tarpeeseen, ja huomion saaminen muilta tyydyttää myös itsensä toteuttamisen tarvetta. Yhteiset arvot ja kulttuuri lisäävät yhteisyyden tunnetta, ja työsuhteet sekä säännölliset tulot lisäävät osaltaan turvallisuuden tunnetta.

Jäsenyys organisaatiossa näyttäisi siis olevan monella tapaa tärkeä yksilön sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. Näiden yksilön tarpeita tukevien toimintojen mahdollinen puuttuminen organisaatiosta on Baruchin ja Peiperlin (1997) mukaan yksi merkittävä syy siihen, että yksilö alkaa vähitellen nähdä oman uransa nivoutuvan yhä vähemmän organisaatioihin.

Nicholson (1996) puhuu luokkaerojen vaikutuksesta tarpeiden tyydyttämisessä: yleisesti oletetaan älykkyyden vaikuttavan erilaisten tarpeiden tyydyttämiseen siten, että mitä älyllisesti korkeammalla tasolla eläin tai yksilö on, sitä voimakkaammin korostuvat sosiaaliset, itsensä toteuttamisen sekä kehittymisen tarpeet. Uran tärkeyttä tai keskeisyyttä elämässä ei kuitenkaan voi Nicholsonin mukaan mitata kouluttautumisen asteella. Ei-koulutettu työväestökin turhautuu yksipuolisesta työstä ja työllistymisen epävarmuudesta. Tällöin voitaneen olettaa, että sosiaalisten tarpeiden jääminen kokonaan tyydyttämättä tai ylipäättään tyydyttämättä jäämisen mahdollisuuden ollessa suuri yksilö turhautuu ja alkaa etsiä korvaavaa yhteisöä.

Toisaalta Nicholson (1996) näkee kyvyn työllistyä (employability) merkittävänä tekijänä yksilön kyvyssä hallita omaa uraansa. Kyky työllistyä korvaa työsuhteen jatkuvuudesta syntyneen turvallisuuden tunteen (kuvitellun tai todellisen) organisaatiossa, jolloin yksilöiden liikkuvuus muuttuu herkemmin sivusuuntaiseksi, ulkoiseksi liikkuvuudeksi. Kompetenssi-ajattelu tukee käsitystä siitä, että mitä enemmän turvallisuus on yksilön sisäistä, kykyisyyttä työllistyä, ammatillista kyvykkyyttä tai kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, sitä vähemmän yksilö on riippuvainen organisaatioista. Kuvaannollisesti ajateltuna ura muuttaa yksilön päähän.

2.1.4. Uran kriisit osan yksilön elämänuraa

Yleisenä puutteena urakriisejä koskevissa tutkimuksissa on nähty se, että useimmissa tapauksissa on käsitelty vain kulloinkin tarkastelun kohteena olevan kriisin ilmenemismuotoja ja mahdollisia syitä pohtimatta sitä, miten kriisi liittyy yksilön kokonaisuraan, yksityiselämään tai persoonallisuuden kehitykseen ja millaisia päällekkäisiä vaikutuksia eri elämänaalueilla on kriisin syntyyn. Syy urakäyttäytymisen muutosten tutkimuksen vähäisyyteen lienee, että urakehitystä on useimmiten tarkasteltu erillään muista elämänaalueista. Lukuisat tutkimukset kuitenkin jo osoittavat työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden yleensä olevan kiinteästi toisistaan riippuvia. Voitaneen todeta, että mitä haastavampana, monitahoisempana ja vaativampana koemme ammattimme, sitä todennäköisemmin tarkastelemme uraamme, ei vain osana elämäämme vaan koko elämänämme (Nicholson 1996, s. 40).

Kriisin käsite liittyy läheisesti yksilön minäkuvaan, ja persoonallisuuden kehitysteorioiden mukaan minäkuvan kehitys tapahtuu juuri kriisien välityksellä (esim. Erikson, 1963). Vaikka kriisin käsitteen kokonaistulkinnan kannalta olisi tarpeen selventää myös termin persoonallisuuspsykologista tulkintaa ja pohtia myös mm. minäkuvan sekä identiteetin käsitteitä, tämän tutkimuksen puitteissa rajoitun pohtimaan kriisin käsitettä yksilön uraan liittyvänä ilmiönä.

Uusimman näkemyksen mukaan elämänkriiseissä on kyse koko yksilön maailmankuvan ja todellisuuskäsityksen muuttumisesta. Muutos nähdään välttämättömänä henkisen kasvun kannalta sekä vanhoista käyttäytymismalleista eroon pääsemiseksi (Lähteenmäki 1995). Kriisin kokemisessa korostuu subjektiivisuus: vain subjekti voi kokea kriisin eli se on aina yksilöllinen kokemus (kts. mm. Holton 1986). Kriisin katsotaan syntyvän, kun aikaisemmat käyttäytymismallit eivät enää ole riittäviä ohjaamaan yksilön toimintaa. Urakriisit voitaisiin tällöin vastaavasti liittää ammatti-identiteetin etsintään osana urakehitystä sekä ammatillisen minäkuvan muotoutumista.

Yksilön kokonaispersoonallisuuden kehityksen kannalta merkityksellistä on eri elämänaueille (työ, yksityiselämä, perhe) sijoittuvien murrosvaiheiden tai siirtymäkausien päällekkäisyys, sillä kuhunkin murrokseen sisältyvä sopeutuminen roolin muutokseen vaikuttaa toimintaan muilla alueilla. Mm. Schein (1978) on tarkastellut yksilön eri

elämänalueilla tapahtuvien kriisien keskinäistä vaikutusta. Yritysmailmassa tätä keskinäistä vaikutussuhdetta on toistaiseksi pohdittu niukasti. Kuitenkin ns. sosiaalisilla aikatauluilla on katsottu olevan ratkaiseva merkitys urakriisien ajoittumisessa (Schein 1985). Vaikka tehokkuuden katsotaan olevan kriisin kohdatessa alhaisimmillaan, yksilöllä on toisaalta tällöin myös suurimmat mahdollisuudet merkittävään muutoksen ja tätä kautta käänteentekevään henkiseen kasvuun.

Lähtenmäki (1992) luonnehtii uran kriisiytymistä eri uravaiheiden väliseksi käymistilaksi (taulukko 6.), joka liittyy kiinteästi yksilön kulloiseenkin elämäntilanteeseen sekä persoonallisuuteen. Ura kriisiytyisi - tai alttius uran kriisiytymiseen noudattelisi näin yksilön elämän ja persoonallisuuden kehittymistä. Näin yksilön elämässä olisi neljä eri kriisivaihetta, jotka Lähtenmäki (1995) jaottelee uran ja ammatin valintaan liittyväksi kriisiksi, 30:n ikävuoden kriisiksi, Keskiuran kriisiksi sekä vetäytymisvaiheen kriisiksi.

Taulukko 6. työuran kriisien kokeminen Lähtenmäen mukaan

1. Työurassa on tunnistettavissa eri vaihteita, jotka ovat pitkälti kytkettävissä yksilön ikään ja elämäntilanteeseen. Koska ura on ennen muuta subjektiivinen kokemus, vaiheiden ajoittumista ja kestoa ei voida tarkasti määrittää.
2. Uravaiheesta toiseen siirryttäessä esiintyy kaikilla ihmisillä ammattialaan, ammattitasoon, koulutukseen tai sukupuoleen katsomatta kriisejä, joiden kokemisen voimakkuus voi kuitenkin vaihdella.
3. Kriisien taustalla ovat toisaalta yksilön identiteettiin ja minäkuvaan liittyvät tekijät, toisaalta elämäntilanteeseen ja työuraan liittyvät tekijät kuten erot uraodotusten ja saavutusten välillä.
4. Kriiseissä on kyse yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen niin yksityiselämässä kuin työssäkin. Kriisit merkitsevät yksilölle mahdollisuutta kasvuun ja kehittymiseen, mutta ellei tätä mahdollisuutta käytetä hyväksi, ne ilmenevät muiden muassa alentuneena työtyytyväisyytenä, työmotivaation heikkenemisenä sekä lisääntyneenä työpaikan tai uranvaihtohalukkuutena.

Schein (1985) on tutkinut urakehitystä tarkastellen koko työuran ajallista kestoa ja kaikkia eri elämänalueita ja katsonut, että päällekkäisiä **elämänsykliä** on kolme: biososiaalinen, työ/urasykli sekä perhesykli. Kuhunkin elämänsykliin kuuluu omat kriisihiippunsa. Uran

kriisihiippuja ovat koulutuksen ja ammatinvalinta, aseman vakiinnuttaminen ja eläkkeellelähtö. Päällekkäisinä uran ja elämän kriisit aiheuttavat kerrannaisvaikutuksen eli kriisin kokeminen voimistuu. Kriisihiiput toistuvat Scheinin (1985) mukaan noin kymmenen vuoden välein. Scheinin (1985) uran vaihteellisuuden tyypittely nuodattelee aikaisemmin esitettyjä uravaihemalleja, ja hänen kontribuutionsa lienee suurin juuri muiden elämänalueiden korostaminen uraa muokkaavina dimensioina.

2.1.5. Yhteenveto uran kriisiytymisen tarkastelulle vaihemallien mukaan

Edellä on esitelty uran ja elämän kriisiytymistä joidenkin vaihemallien valossa. Vaihemallien mukainen uran kriisiytymisen tarkastelu painottuu lähinnä yksilön ammatillisen identiteetin kehittymiseen ja eri ikävaiheissa esiintyvien kriisivaiheiden tai kriisialttiusvaiheiden kautta. Uravaihemallit painottuvat siis selittämään uran kriisiytymistä subjektin näkökulmasta persoonallisuuden kehittymisen kautta. Niin kauan kuin yksilön työuran sekä muiden elämänvaiheiden kehittyminen on ollut kiinteästi sidoksissa yksilön ikään, uravaihemallien avulla uran kriisiytymisen selittäminen on ollut melko ongelmaton. Tämä on edellyttänyt, että työura kehittyy johdonmukaisesti ja kronologisesti siten, että edelliset uravaiheet liittyvät loogisesti ja kiinteästi toisiinsa muodostaen jatkuvan ja jollakin tapaa kumuloituvan sarjan töitä tai tehtäviä.

Uravaihemallien mukainen uran tarkastelu edellyttää siis aikaisemman urakäsityksen mukaista konventionaalista urarakennetta: pitkiä organisatorisia uria sekä uravaiheiden loogista liittymistä toisiinsa. Yksilön työura on viimeisen vuosikymmenen aikana kuitenkin muuttanut muotoaan radikaalisti. Ura on muuttunut epäjatkovaksi uran jatkuvuuden perinteisen käsittämisen mielessä: pitkät, yhden työnantajan palveluksessa tehdyt urat vähenevät, ura ei enää välttämättä etene vertikaalisesti, ja eri uravaiheet saattavat olla päällekkäisiä ja toisistaan riippumattomiakin. Uran kriisiytymisen tarkastelussa tulee siis tulevaisuudessa yhä enemmän kiinnittää huomiota siihen kontekstiin, jossa yksilön ura tapahtuu. Ympäristötekijöiden huomioiminen on tärkeää, koska uran viitekehys ei enää ole muuttumaton, yhden organisaation muodostama viitekehys. Yksilön täytyy tulevaisuudessa pystyä sopeutumaan urallaan hyvin erilaisiin ja jatkuvasti muuttuviin ympäristöihin.

Seuraavassa luvussa pyrin valottamaan uran kriisiytymisessä yhä merkittävämmässä roolissa olevien ympäristötekijöiden merkitystä yksilön uran hallinnalle: liiketoimintaympäristöä ja siitä johtuvia organisaation valitsemia henkilöstöstrategioita, sekä niitä yksilöllä käytössään olevia uramalleja, joita valitusta HR-strategiasta sekä organisaation rakenteellisista tekijöistä muodostuu.

2.2. Organisatorisen uran kriisiytyminen: Vanhojen uramallien murtuminen

Käsittelen tässä luvussa uran uutta käsittämistä kolmen eri dimension kautta. Ensimmäiseksi tarkastelen yritysten liiketoimintastrategioiden vaikutusta yritysten HR-strategioihin Rousseau'n ja Wade-Benzoniin (1994) nelitahoisen typologian avulla, toiseksi pyrin hahmottamaan vanhan ja uuden urankäsitteen välisiä eroja, ja lopuksi pyrin esittelemään psykologisen sopimuksen konseptin uusien uramallien viitekehyksenä.

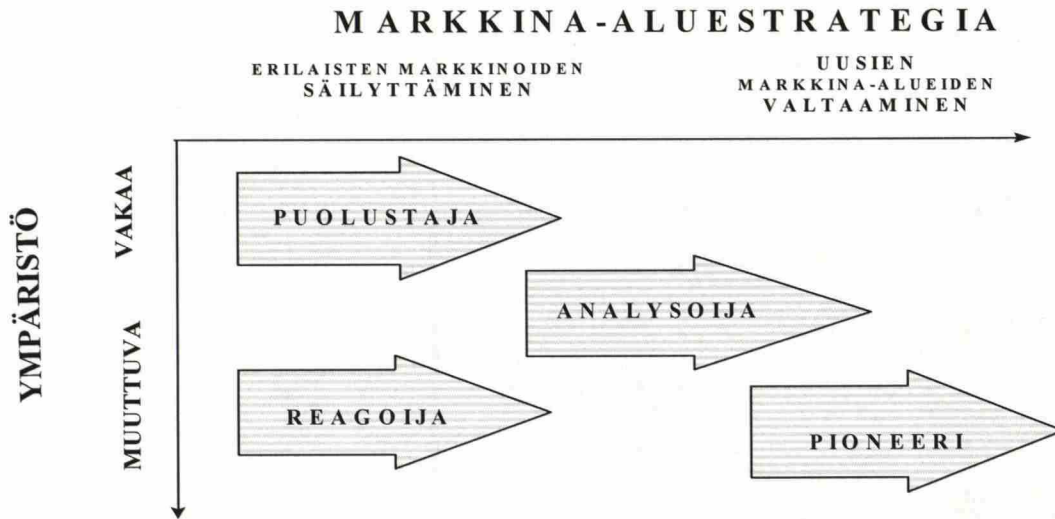
2.2.1. Liiketoimintastrategian ja HR-strategian yhteensovittamisen vaikeus

Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) esittävät yritysten liiketoimintastrategian ja HR-strategian yhteensovittamisen tavoista typologian, jonka mukaisesti on neljä erilaista tapa yhdistää HR-käytäntö liiketoimintastrategiaan: reagoiva, puolustava, analysoiva ja pioneeristrategia. Eri integraatiotyypit eroavat seuraavien seikkojen suhteen:

1. *tavoitellun työsuhteen kesto*
2. *henkilöstön kehittämistoimien aktiivisuus*
3. *omaksutut palkitsemisjärjestelmät*

Taustalla on ajatus siitä, että ollakseen strategista henkilöstövaimavarojen johtamisen edellytetään edesauttavan liiketoimintastrategian tuloksekasta toteuttamista nyt ja tulevaisuudessa (Luomamäki ja Lähteenmäki 1996). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ei katsota olevan mahdollista ilman HRM-strategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamista. Toisen näkemyksen mukaan henkilöstötoimen alueelle kuuluvat päätökset, kuten henkilöstövalinnat ja palkitseminen ovat jo sinällään strategisia, ja debatti integroitumisen toteutumisesta on turha. Kuvassa 1. hahmotetaan, kuinka liiketoimintastrategian ja HR-strategian välinen yhteys ilmenee eli millaista HR-strategiaa erilaiset markkinastrategiat edellyttävät:

Kuva 1. Strategiatyyppien asema toisiinsa nähden



Lähde: Luomamäki ym. (1996)

Puolustajien strategiaksi Rousseau ja Wade Benzoni (1994) esittävät markkinaosuuden ja saavutetuna aseman säilyttämisen jo olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen avulla. Ympäristö oletetaan olevan vakaa. Puolustajayrityksen yrityskulttuuri sekä ylennyskäytäntö ovat vahvat, ja näiden voimassaolo luo voimakkaat sisäiset työvoimamarkkinat ja ajalliselta kestoltaan pitkät työurat. Rekrytointi tapahtuu alemmille organisaatiotasolle, joista kulttuuriin sopimattomat karsiutuvat nopeasti pois. Suoritusarviointi on lähinnä behavioristista ja painottaa mm. luotettavuutta, tiimityöskentelyä ja kommunikoinnin tehokkuutta. Henkilöstöstrategia on passiivinen, ja työntekijän ja työnantajan psykologinen sopimus perustuu lähinnä molemminpuoliseen luottamukseen työsuhteen pitkäaikaisesta jatkuvuudesta.

Pioneeriyritykset toimivat nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennustettavissa olevassa ympäristössä. Innovaatiot tuotteista ja palveluista ovat menestymisen edellytyksiä. Henkilöstön hankinnassa keskitytään lähinnä valmiisiin osaajiin, jotka ovat yritykselle välittömästi tuottavia, sillä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tarve on vaikeasti ennustettavissa. Palkitsemisjärjestelmät ovat tulossidonnaisia. Sisäiseen koulutukseen ei juuri panosteta, koska kaikki tarvittavat resurssit rekrytoidaan pääsääntöisesti ulkoa. Urasopimisen osapuolten välinen psykologinen sopimus perustuu molemminpuoliseen hyötyajatteluun.

Rensponsiivista strategiaa harjoittavan yrityksen toimintastrategia ei ole yhdenmukainen, koska sen täytyy havainnoida ja reagoida monen eri kapean alan muutoksia samanaikaisesti. Ympäristö nähdään näin ollen muuttuvana, ja toimintaa rajoittaakin usein strategisesti niukat henkilöstöresurssit. HR-strategia rakentuu tarvittavan osaamisen aktiiviseen kehittämiseen ja hankkimiseen. Rekrytointia tapahtuu näin kaikille organisaatiotasoille. Urajohtamisessa hyödynnetään yleensä organisaation sisäisiä liikkuvuusmahdollisuuksia monitahoisesti ja tehokkaasti. Psykologinen sopimus perustuu avoimuuteen osapuolten odotuksista ja hyödyistä, ja tavoitteena on aito sitoutuminen organisaatioon ja sen päämääriin.

Analysoijayritykset ovat yleensä monialayrityksiä, jotka ovat kehittyneet sopeutumiseen pakotetuista puolustajista tai jonkin liiketoiminnallisesti hyödynnettävissä olevan alueen löytäneistä pioneereista. Eri tulosityksiköiden toimintastrategiat saattavat poiketa huomattavasti. HR-strategia luodaan ja implementoidaan divisioonatasolla vastaamaan niiden omia tarpeita. Erilaiset käytössä olevat strategiat sekä niiden soveltaminen saattavat aiheuttaa jännitteitä tulosityksiköiden välillä ja näin vaikeuttaa oppimista yksiköstä toiseen.

Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) typologiaa on kritisoitu mm. puolustajien henkilöstön kehittämishalukkuuden ja pioneerien vaihtuvuusolettamusten suhteen. Tämän tutkimuksen puitteissa ei oteta kantaa typologian yleistettävyyteen, vaan pyritään lähinnä hahmottamaan organisaation liiketoimintastrategian vaikutusta yksilön uran hallintaan.

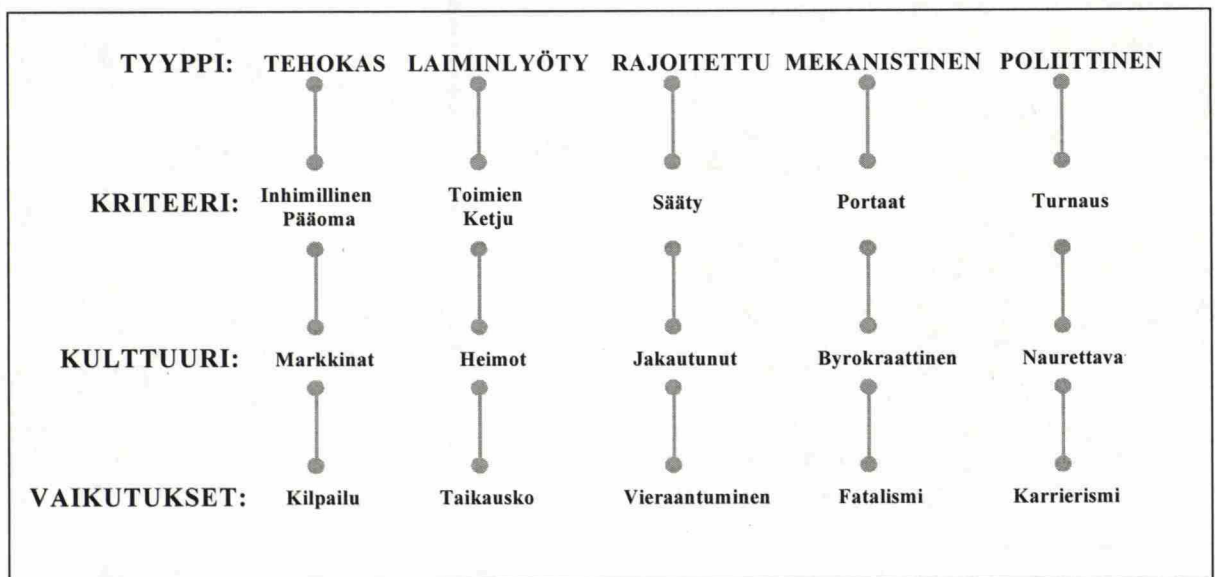
Jokaisen yrityksen liiketoiminnallisen suorituskyvyn katsotaan riippuvan kahdesta ydinasiasta: organisaation jokaisen yksikön vahvuudesta sekä yksiköiden integroinnin toimivuudesta (Goshal ja Bartlett 1997). Yritysten liiketoimintaedellytysten muuttuessa ja jopa yritysmuotojen muuttuessa urajohtamisen malleja ei ehditä sopeuttaa uusia olosuhteita vastaaviksi. Jotta yksilö pystyisi hyödyntämään aikaisempaa liikkuvamman uran jo tapahtuneita uravaiheita, ne täytyy pystyä todentamaan. Organisaatioiden tulee niinkään voida jollakin tapaan objektiivisia mittareita hyväksi käyttäen havaita potentiaalisen yksilön osaaminen pystyäkseen hankkimaan organisaatiossa tarvittavaa osaamista organisaation ulkopuolelta. Organisaatioiden rakenteiden sekä liiketoimintaympäristöjen muuttumisesta johtuen urarakenteet kuitenkin muuttuvat nopeammin kuin organisaatiot tällä hetkellä

pystyvät tuottamaan riittäviä signaaleja yksilöiden aikaisemmasta osaamisesta (Miller ja Rosenbaum 1996, kts. myös Lähteenmäki 1987).

2.2.2. Mitä vanhojen uramallien tilalle?

Suuressa konsernissa on yleensä olemassa useita uramalleja (kuva 2.), koska erilliset tulosityksiköt toimivat erilaisissa kilpailu- ja liiketoimintaympäristöissä - jopa kokonaan eri toimialoilla (Nicholson 1996, Rousseau ja Wade-Benzoni 1994). Mikäli suuressa organisaatiossa on olemassa vain yksi uramalli, tilanne aiheuttaa todennäköisesti hämmennystä yksilöissä eri puolilla organisaatiota, koska organisaatorakenteet todennäköisesti poikkeavat toisistaan.

Kuva 2. Uramallit: tyypittelyä, kriteerit, kulttuuri ja vaikutukset



Lähde: Nicholson (1996) Rosenbaumin (1989) mukaan

On siis vaarallista olettaa, että etenkin suurten organisaatioiden sisällä HR-strategioista johdetut urajohtamisen mallit olisivat automaattisesti yhtenäisiä. Yksilön käytössä olevat

uramahdollisuudet ovat riippuvaisia mm. yritys- tai toimintokohtaisesta osaamisesta, toiminnon sijainnista yrityksessä tai laajemmassa yrityscoalitiossa, hierarkkisuuden asteesta, teknologiasta sekä itse yksilön harjoittamasta toimesta tai ammatista (Herriot ym. 1996). Myös Ropponen (1996) on pro gradu -tutkielmassaan tehnyt saman suuntaisia havaintoja tutkiessaan organisaatiossa vallitsevien sisäisten urapolkujen merkitystä yksilön uran kehittämisessä. Yksilön uran kehittymistä näyttäisi siis voimakkaasti määrittävän organisaatioon liittyvät rakenteelliset tekijät sekä strategioista johdetut urajohtamisen mallit.

Herriot ym. (1996) ovat havainneet viitteitä myös sille, että yksilön uraa ei ohjaisikaan aikaisemmin luullussa määrin 'organisaatio', jolla on valta tarjota ylennyksiä tai uusia uramahdollisuuksia, vaan uraa ohjaisivatkin organisaatiota enemmän organisaation sisällä toimivat (ammatilliset) eturyhmät (occupational interest groups) (Herriot ym. 1996).

Herriot ym. (1996) väittävät, että organisaation sisäisiä työmarkkinoita, strukturoituja urapolkuja tai pitkän ajan kuluessa kumuloituvaa yritys kohtaista erityisosaamista, esiintyy enää hyvin harvoin reaali maailmassa. Voimakkaiden sisäisten työmarkkinoiden tilannetta voidaan näin luonnehtia lähinnä Weberin byrokratiaan rinnastettavissa olevaksi ideaaliksi, jonkalaisia Herriot ym. (1996) olettavat tutkimuksena taustalla olevan organisaation työmarkkinoiden olevan.

Taulukossa 7. On pyritty hahmottamaan vanhan urakäsityksen mukaisia uran määritelmiä sekä niitä vastineita, jotka ovat korvaamassa uran käsittämisen uuden urakäsityksen mukaisesti:

Taulukko 7. Uudet uraa määrittävät paradigmat Nicholsonin mukaan

JOHDON URAN KÄSITTÄMINEN: VANHA JA UUSI PARADIGMA		
	Vanha urakäsitys	Uusi urakäsitys
ORGANISAATIO	Byrokratia	Verkosto
ROOLI	Generalisti	Monitaitoinen asiantuntija
KOMPETENSSIT	Järjestelmät, toiminnot	Tiimityö, kehitys
ARVIOINTI	Panokset	Tuotokset
PALKKIOT	Työ, tehtävä	Taidot
SOPIMUS	Sitoutumisesta saatava turvallisuus	Joustavuudesta saatava kyky työllistyä
URAJOHTAMINEN	Paternalistinen	Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen
LIKKUVUUS	Vertikaalinen l. pystysuuntainen	Lateraalinen l. sivusuuntainen
RISKIT?	Jäykkyys, riippuvuus?	Stressi, anarkia

Lähde: Nicholson (1996)

Nicholsonin (1996) mukaan organisaation tuottaman turvallisuuden tunteen korvaa tulevaisuudessa yksilön kyky työllistyä (employability). Erityisen tärkeänä Nicholson (1996) pitää ulkoista työllistymiskykyä: mitä universaalimpaa yksilön osaaminen on, sitä parempi hänen ulkoinen työllistymiskykynsä (so. kykynsä työllistyä organisaation ulkopuolella) on. Edellä esitetyt uran paradigmat ovat lähinnä ideaaleja, eivätkä ne siis juurikaan esiinny puhtaina yritysmaailmassa.

2.2.3. Miten hallita uraa uudessa urakontekstissa? Psykologisen sopimisen kuvailua

Ornstein ym. (1989) esittivät kymmenen vuotta sitten väitteen, jonka mukaisesti uran kriisiytyminen olisi enemmän uran etenemiseen liittyvää "tarkistuspisteillä käyntiä", ja ura transformoituisi näiden tarkistuskäyntien kautta. Jos uralla tapahtuu jokin vakava kriisi,

elämän kokonaisvaltaisen käsittämisen perusteella vaikuttavia tekijöitä on siis aina enemmän kuin ainoastaan uraan liittyvät tekijät. Urakriisit olisivat näin enemmän persoonallisuuden kehittymisen välineitä kuin seurausta vakavista ongelmista uran kehittämisessä.

Psykologiseen sopimiseen liittyvän oletuksen mukaisesti ura voisi kriisiytyä joko pitkän ajan kuluessa tai reaktiivisesti: elämänvaiheet vaikuttavat uraan välillisesti, mutta uran varsinainen uran kriisiytyminen liittyisi yksilön ja organisaation välisen sopimuksen muuttumiseen tai jopa puuttumiseen (Herriot ym. 1996, Morrison 1994, Sims 1994). Sopimuksen muuttumisen voi aiheuttaa olosuhteiden muutos pitkän ajan kuluessa, mutta muutos voi olla myös yhtäkkinen, esimerkiksi yritystoston seurauksena tapahtunut omistajan vaihdos.

Psykologista sopimusta ei voi tarkkaan määritellä, vaan sopimus on voimassa osapuolten välillä näkymättömästi: se eletään (Morrison 1994). Psykologisen sopimisen konseptin on tietävästi ensimmäisenä esittänyt Argyris v. 1960 (Argyris 1960 Herriotin ym. 1997 mukaan). Levinson puhui 1960-luvulla psykologisen sopimisen viidestä osa-alueesta (Levinson 1966 Morrisonin 1994 mukaan). Morrison (1994) on määritellyt osa-alueet uudelleen seuraavasti:

Taulukko 8. Psykologisen sopimisen osa-alueet Levinsonin ja Morrisonin mukaan

Psykologisen sopimisen osa-alueet:	
Levinson (1966)	Morrison (1994)
1. Ei-puhutut odotukset	1. Ennustettavuus
2. Odotukset jo tapahtuneen perusteella	2. Keskinäinen riippuvuus
3. Keskinäinen riippuvuus	3. Psykologinen etäisyys
4. Psykologinen etäisyys	4. Muutos
5. Dynaamisuus	5. Vaara

Morrison (1994) mainitsee **ennustettavuuden** olevan tärkein psykologisen sopimisen dimensioista. **Keskinäinen riippuvuus** sisältää kaksi tekijää, vallan sekä häpeän. Yksilö

tuntee häpeää, jos keskinäinen riippuvuus ei ole tasapainoinen, vaan valta vääristää psykologisen sopimuksen tasapainon. **Psykologinen etäisyys** liittyy siihen, kuinka suuri välimatka yksilöillä tulee olla tunteakseen olonsa turvalliseksi. Tekniseen suorittamiseen perustuva työ sallii kaikkein suurimman psykologisen etäisyyden työn suorittajien välille; tiimityön ja henkilökohtaisen tukemisen tilanteessa läheisyyden tarve on. Etäisyyden tarve on voimakkaasti sidoksissa kulttuuriin, mutta liittyy myös vallan ja vaaran tunteeseen: jos olet kyllin lähellä auttamaan, olet myös kyllin lähellä vahingoittamaan.

Muutos vaikuttaa psykologisessa sopimisessa yhtäältä siten, että sopimus on **dynaaminen** eli se muuttuu osapuolten tarpeiden muuttuessa. Toisaalta osapuolilla on erilaisia odotuksia muutoksen suhteen, joista toinen osapuoli ei välttämättä tiedä. Muutos voi olla **ennakoitavissa**, jos osapuolet voivat ennakoida muutosta jo tapahtuneen perusteella (vrt. vuodenajat: esim. vuodenvaihdetta seuraa tilinpäätös).

Psykologisen sopimisen muuttamisen vaikeus liittyy sopimuksen sanattomaan luonteeseen: sopimus on olemassa, vaikka sitä ei ole kirjattu mihinkään. Sopimus perustuu puhumattomiin sopimukseen ja keskinäiseen luottamukseen. Viimeinen psykologisen sopimisen osa-alue Morrisionin (1994) mukaan on **vaara**. Vaara liittyy jo edellä mainittuihin keskinäiseen riippuvuuteen sekä muutokseen. Vaara edustaa eri asioita eri yksilöille: jollekulle muutos edustaa vaaraa, toiselle osaamattomuus on vaarallista.

Morrison painottaa urajohtamisen tärkeyttä psykologisen sopimisen implementoimisessa: psykologisen sopimisen osapuolten tulee olla personoitavissa. Jos organisaatio sopijaosapuolena on yksilön näkökulmasta liian kasvoton, sopimusta ei synny. Sopimuksen syntymisen kannalta organisaation edustajan rooli on olennainen (Morrison 1994, Sims 1994).

Herriot ja Pemberton (1996) puhuvat psykologisen sopimuksen mallintamisessa huomioon otettavasta neljästä eri vaatimuksesta: kontekstuaalisuudesta, syklisyydestä, subjektiivisuudesta sekä interaktiivisuudesta.

Psykologisen sopimuksen **kontekstuaalisuuden** vaatimuksella tarkoitetaan sopimuksen yhteyttä organisaatioympäristöön. Ei riitä, että otetaan huomioon ainoastaan kohdeorganisaation ympäristö, vaan psykologisen sopimuksen on yllettävä myös muuttuvan

liiketoiminnan, poliittisen ja taloudellisen ympäristön asettamien vaatimusten tasolle käsittäen myös sen sosiaalisen kontekstin (perhe, ystävät, muut yksilölle tärkeät vertaisryhmät), jossa yksilö toimii.

Syklisyydellä Herriot ja Pemberton (1996) tarkoittavat sopimuksen jaksottaisuuden vaatimusta: koska psykologisen sopimuksen kontekstissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, sopimusta täytyy voida jaksottaa muutosten mukaisesti. Jaksottaisuuden vaatimus generoi automaattisesti myös prosessinomaisuuden vaatimuksen, koska toisiaan seuraavat perättäiset jaksot muodostavat jatkuvan prosessin.

Edelleen **subjektiivisuuden** vaatimus tarkoittaa sopimuksen omakohtaisuutta. Koska yksilöt eroavat yhä enemmän työidentiteetiltään, yksilöllisten sopimusten vaatimus tulee olemaan tulevaisuudessa yhä olennaisempi osa psykologisen sopimuksen kokonaisuutta. Esimerkiksi suomalaisessa yhteiskunnassa 1990-luvun lama loi aivan uudenlaisia uramalleja, joita organisaatiot eivät voi enää ohittaa marginaalisena ilmiönä (Ojansivu 1996, Salmela 1999).

Neljäntenä psykologisen sopimuksen vaatimuksena Herriot ja Pemberton (1996) esittävät **interaktiivisuuden** eli vuorovaikutteisuuden vaatimuksen. Tämä tarkoittaa, että sopimuksen täytyy sisältää vuorovaikutteinen ja neuvotteleva elementti työsopimussuhteen osana. Mikä tahansa psykologisen sopimuksen malli organisaatiossa otetaan käyttöön, on huomioitava, että organisaatiossa esiintyy aina etu- ja arvoriistiriitoja työntekijöiden, työnantajan ja omistajien välillä - ristiriitoja esiintyy myös työntekijöiden välillä, eikä niitä voida kokonaan eliminoida sopimuksin. Dialogi eri osapuolten välillä on ratkaisevan tärkeää luottamuksen aikaan saamiseksi neuvottelevien osapuolien välille.

Yleisesti organisaatiot olettavat, että työntekijät motivoituvat mahdollisten ylennysten olemassaolosta. Oletus ei kuitenkaan ota huomioon työidentiteetin merkitystä yksilön uran kehittämisessä. Herriot ym. (1997) esittävät, että yksilön työidentiteetti vaikuttaa siihen, mitä hän työltä ja uralta haluaa. Esimerkiksi asiantuntijan työidentiteetin muodostuessa osaamisen kehittämisestä ylennys motivoisi näin ollen vain, mikäli ylennys tukee asiantuntijan identiteetin kehittymistä. Herriotin ym. (1997) mukaan yksilöiden toiveet ylennyksestä eroavat toisistaan huomattavasti, ja he toteavatkin, että yksilö ei välttämättä edes halua ylennystä

tunnustuksena hyvin tehdystä työstä. Lisäksi halu saada ylennys näyttäisi vähenevän iän myötä.

Day ja Kilduff (1994) ovat havainneet, että korkean itsetarkkailun asteen omaavat yksilöt kehittyvät urallaan vertikaalisesti korkeammalle tasolle kuin matalan itsetarkkailun omaavat. Day ja Kilduff (1994) kutsuvat korkean itsetarkkailun asteen omaavat yksilöitä ”kameleonteiksi”, koska käyttäytymistä ohjaa tarve mukauttaa käyttäytyminen ympäristöä ja odotuksia vastaavaksi. Matalan itsetarkkailun asteen omaavat ovat ”itselleen rehellisiä”: heidän käyttäytymistään eivät ohjaa ympäristön odotukset, vaan heille tärkeiden ammatillisten ihanteiden saavuttaminen. Nämä kaksi persoonallisuustyyppiä asettavat myös johtamiselle haasteita: eri tyyppisten persoonallisten tyylien urajohtamiseen ei sovellu yksi ratkaisu, vaan HR-johdon ja urajohtamista suorittavan tahon on pystyttävä ottamaan huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet urajohtamisen suhteen (Sims 1994).

Ghosal ja Bartlett (1997b) puhuvat henkilökohtaisen tyydytyksen tuottamisen tärkeydestä työntekijälle. Tutkiessaan AT&T:n menestystä muutosjohtamisessa he havaitsivat, että organisaation kyky antaa työntekijöille henkilökohtainen tyydytyksen tunne sitomalla heidän yksilöpanoksensa suoraan koko yrityksen strategiaan suunnitelmiin näyttäisi olevan yksi merkittävistä tekijöistä, joilla yritys voi luoda sellaisen ympäristön, jossa yksilöiden itsensä asettama vaatimustaso on korkea ja halu yhteistyöhön poikkeuksellisen hyvä. Menestyksekkään ympäristön saavuttamiseksi yrityksen tulee luoda selkeät kulttuuria vahvistavat järjestelmät, jossa palkitseminen ja vastaavasti sanktiointi, yksiselitteiset suoritusstandardit sekä selkeä palaute ovat keskeisiä elementtejä (Ghosal ja Bartlett 1997a).

Sims (1994) esittää, että taloudellisten romahdusten sekä yritysten alasajojen johdosta epävarmaksi muuttunut työn ja uran säilyttänyt on muuttanut yksilön asenteita myös ylipäättään työtä kohtaan (myös Baruch ym. 1996). Uuden uran käsittämisen ansiosta Simsin (1994) mukaan työntekijän on kiinnitettävä huomiota urallaan neljään seikkaan. Ensinnä, pitkien organisatoristen urien sijaan työnantajien määrä yksilön koko työuran aikana tulee kasvamaan. Toiseksi, yksilöt ovat yhä enemmän vastuussa oman uransa suunnittelemisesta ja sen kehittämisestä, kolmanneksi yksilön täytyy löytää uusia menestymisen muotoja perinteisen uran rinnalle. Neljänneksi yksilön täytyy sisäistää elinikäisen oppimisen painottaminen työllistymiskyvyn säilyttämiseksi.

Sims (1994) puhuu psykologisen sopimuksen selventämisen tärkeydestä. Vaikka psykologista sopimusta ei voi määrittää työsopimuksen tavoin, Simsin mukaan sopimisen selventämiseksi HR-johto voi kiinnittää huomiota kahteen osa-alueeseen: selkeään toimen tai tehtävän kuvaukseen sekä koulutukseen.

Toimen tai **tehtävän kuvauksen** selventäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa realistisen kuvan antamisella sekä organisaatiosta että itse työstä. Tämän on todettu alentavan vaihtuvuutta työsuhteen alkuvaiheessa sekä lisäävän sitoutumista työhön ja organisaatioon (Sims 1994), koska yksilön valinnat perustuvat riittävään tietoon tulevasta urasta. Myös liian suurista odotuksista seuraavat pettymykset uran suhteen vähenevät (kts. myös Ghosal ja Bartlett 1997). **Koulutuksen** tulee sisältää perehdyttämisen lisäksi jatkuvan kouluttamisen. Jatkuvan koulutuksen vaatimus tukee liiketoimintastrategioiden onnistumista. Henkilöstön kouluttautumisen ja yrityksen liiketoiminnallisen kannattavuuden välillä on näin selkeä yhteys: yrityksen ydinkompetenssien pysyvyys tulevaisuudessa varmistetaan jatkuvalla henkilöstön motivoinnilla ja kouluttamisella (Sims 1994, Rousseau ja Wade-Benzoni 1994).

2.3. Yhteenveto

Edellä esiteltiin elämän- ja uravaihemalleja yksilön uran kriisiytymisen selittäjinä. Elämänvaiheisiin liittyvät kriisit kehittyvät yleensä hitaasti, pitkän ajan kuluessa, ja niitä on vaikea havaita organisaatiossa etenkin, jos kriisi on luonteeltaan positiivinen. Vaihemallien mukainen tarkastelu ei kuitenkaan selitä kattavasti yksilöiden uran kriisiytymistä. Toinen kriisiytymistä aiheuttavat tekijäryhmä näyttäisi kiinteästi liittyvän ympäristöön. Kriisit näyttäisivät syntyvän reaktiivisesti, melko nopeasti olosuhteiden muuttuessa yksilöä tyydyttämättömiksi. Tarvitaan siis uudenlainen uran hallinnan tutkimisen viitekehys, jotta yksilön uran kriisiytymistä voidaan tarkastella myös uudessa uran käsittämisen valossa.

Koska organisaatiot uran rakenteellisina viitekehyksinä ovat muuttaneet aggressiivisesti muotoaan, ja muutos näyttää olevan pysyvä, uran käsittämiseksi täytyy löytää uusi viitekehys. Uravaihemallit ovat edelleen päteviä selittämään yksilön ammatillisen tai työidentiteetin kehittymistä. Objektiivisen uran kehittymisen selittäjinä ne sen sijaan eivät enää ole

sellaisenaan riittäviä. Uran käsittämisen viitekehyyksi on edellä esitetty urasopimukseen perustuva viitekehys. Uran sopiminen on kahden välinen prosessi, jossa työn tekijäpuoli sekä työn teettäjä luovat välilleen osittain tiedostamattoman ja näkymättömän sopimuksen. Ura saa tällöin viitekehyyksen, joka ei ole riippuvainen organisaatorakenteiden tai liiketoimintaympäristön muutoksista.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimusmetodologia. Esittelen tutkimusaineistoa sekä itse tutkimusprosessia verrattain seikkaperäisesti, sillä olennainen osa tutkimuksen tuloksista liittyy organisaation tuntemiseen. Organisaation syvälinen tuntemus karttuu ainoastaan toimimalla organisaatiossa jäsenenä, ja toisaalta yksilöiden uria ja niiden ongelmallisuutta ei voi syvällisesti ymmärtää tuntematta organisaation lainalaisuuksia.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Valitsin tutkimusasetelmaksi case-tutkimuksen (Yin 1981), jotta pääsisin paremmin käsiksi varsinaisia pintatason ilmiöitä synnyttäviin tekijöihin eli uran kriisiytymistä ja yleensä elämän hallitsemista kokonaisuutena vaikeuttaviin syihin. Mm. Hyvösen ja Vanhalan (1994) mukaan case-astelema sopii tämänkaltaiseen organisaatiotutkimukseen hyvin, koska tarkoituksenani ei ole pyrkiä yleistämään tai vertaamaan uran kriisiytymiseen liittyviä seikkoja, vaan lähinnä hahmottamaan uran hallintaan ja sitä kautta kriisien hallintaan liittyviä keinoja kohdeorganisaatiossa.

3.1. Tutkimusongelma

Alunperin tutkimus oli tarkoitus tehdä vain uran alkuvaiheen kriiseistä, mutta tämän tutkimuksen kaltaiselle kvalitatiiviselle tutkimustyyppille luonteenomaisena aihe eli koko ajan, ja tutkimuksen painopiste muuttui tutkimuksen edetessä. Kerätty aineisto on muokannut myös tutkimusongelmaa koko aineiston keruuprosessin ajan. Prosessin edetessä alkoi tuntua luontealta verrata uran alkuvaiheessa olevien yksilöiden käsitystä urastaan ja sen kriisiytymisestä jo työurallaan pitemmälle ehtineiden yksilöiden kokemuksiin ja käsityksiin kriisejä synnyttävistä tekijöistä. Näin uskon saavani tutkimukseen lisää syvyyttä, koska eri elämäntilanteiden vaikutus urakriisien syntyyn tulee näin voimakkaammin esille.

Tarkoituksena ei ole pyrkiä tekemään kokonaisvaltaista kartoitusta tai yleistystä urakriisien syistä tässä kohdeorganisaatiossa, vaan tarkoitus on tarkastella tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan urakriisejä ja uran hallintaa ilmiönä aikaisemman tutkimuksen valossa. Koska kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön konkreettisia välineitä aktiivisen urajohtamisen avuksi, tutkimukseen oli luontevaa liittää tarkastelua siitä, minkälainen vaikutus aktiivisella urajohtamisella on yksilön kokemuksiin oman uransa hallinnasta ja sitä kautta kykyyn käsitellä mahdollisia urakriisejä. Tämä tutkimus ei ota kantaa kohdeorganisaatiossa käytössä olevien urajohtamismenetelmien soveltuvuuteen. Lähinnä on tarkoitus tarkastella yleensä organisaation aktiivisen roolin vaikutuksia yksilön uran hallitsemisen kokemukseen.

3.2. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu kolmesta eri aineistosta: organisaation sisäiseen dokumentaatioon perustuvaan aineistoon, observoimalla ja vapaamuotoisilla keskusteluilla kerättyyn aineistoon sekä varsinaiseen primääriaineistoon eli teemahaastatteluihin.

Aloitin sekundääriaineiston keruun melko paljon ennen varsinaisen tutkimusprojektin aloittamista, ja huomasin pian, että Nesteessä kaltaisessa organisaatiossa henkilöstön suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvää materiaalia on runsaasti. Rajan vetäminen sille, mikä on olennaista tämän tutkimuksen kannalta, oli yllättävän vaikeaa. Työskentelin Nesteellä Konsernipalvelut -yksikössä 9 kuukauden ajan ennen pro gradu -tutkielmanprojektin aloittamista, ja suoritin havainnointia organisaation jäsenenä. Tutustuin samalla henkilöstö- ja urajohtamiseen liittyvään laajaan kirjalliseen dokumentaatioon.

3.2.1. Organisaation sisäinen dokumentaatio

Tutkimusaineistona käytetyt kirjalliset dokumentit käsittävät Nesteessä oman organisaatioon liittyvän dokumentaation sekä erilaiset raportit ja tutkielmat, joita on laadittu liittyen Nesteessä organisaatioon ja henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Nesteessä oma dokumentaatio käsittää mm. Nesteessä sisäisen vuosiraportoinnin, sisäisen henkilöstökertomuksen, konserniohjeet sekä yhtiöohjeet sekä Nesteessä henkilöstörekisteristä (Nesteessä sisäisen vuosiraportoinnin lisäksi) tuotetut tiedot, mikä käsittää mm. tilastotiedot, organisaatorakennetta koskevat tiedot ja yksittäisiä henkilöitä koskevat henkilö- ja työsuhteeseen liittyvät tiedot. Nesteessä omaan dokumentaatioon voidaan lukea myös tutkimuksen kohteena olevassa urajohtamisprosessissa syntynyt kirjallinen materiaali, joka käsittää mm. projektityön Kehityskeskusmallin suunnittelusta Nesteelle sekä ne kirjalliset dokumentit, jotka ovat syntyneet Kehityskeskusprosessien tuloksena. Kirjalliseksi dokumentiksi voitaneen myös laskea Nesteessä Intranet -sivut, jotka sisältävät runsaasti tietoa organisaation toiminnoista ja henkilöstöpolitiikasta. Myös kaupallisen benchmarkingia

harjoittavan yhtiön, Best Practice Oy:n laatima benchmarking -tutkimuksen raportti vuodelta 1997 voitaneen Nesteen tietojen osalta lukea sisäiseksi dokumentaatioksi

3.2.2. Observoinnin avulla kerätty aineisto

Organisaation rakenteiden sekä uraan liittyvän problematiikan hahmottamisessa oli apuna myös toinen aineistoryhmä, havainnointiin ja organisaatiossa käytyihin epävirallisiin keskusteluihin liittyvä materiaali. Suoritin havainnointia työni ohella mm. projekteissa, joihin osallistuin, keskustelemalla henkilöstöpäälliköiden, henkilöstön kehittäjien sekä työntekijöiden kanssa. Varsinaisesti tutkimusta varten haastattelin Tuksumyynä ja Hankinta -ryhmän henkilöstöpäällikköä Marjatta Viherlehtoa (1999), joka informoi toisaalta ryhmän henkilöstöjohtamisen problematiikasta sekä itse haastateltavien yksilöominaisuuksista.

Antoisinta organisaation funktionaalisuuden ymmärtämisen kannalta oli kuitenkin itse työskenteleminen organisaatiossa. Osallistuminen jäsenenä organisaation toimintaan valottaa myös niitä metatason syitä, jota uratutkimuksen kaltaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa jää tutkijalta helposti havaitsematta. Mm. Peltosen (1996) mukaan kvalitatiivisen haastatteluprosessin luonteeseen kuuluu olennaisena osana kohdeorganisaatioon sosiaalistuminen, jonka seurauksena tutkimuskysymykset tarkentuvat vastaamaan haastateltavien organisatorista todellisuutta ja kokemusmaailmaa. Toisaalta objektiivisuus saattaa kärsiä, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tulosten analysointiin ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastattelin myös joitakin organisaation ulkopuolisia henkilöitä urajohtamisen kentän problematiikan kartoittamiseksi (Antman 1998, Aho 1998).

3.2.3. Teemahaastattelut

Varsinaisen primääriaineiston keräsin teemahaastatteluin. Tämä aineisto on laadultaan varsin subjektiivista, mikä lienee tutkimuksen suurin haaste. Yksilöiden omakohtaiset urakertomukset valottavat kuitenkin parhaiten yksilön näkökulmaa, jota organisaatioissa useimmiten on käytännössä vaikeata tai jopa mahdotonta rekisteröidä. (Hirsjärvi ja Hurme 1989).

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli käyttää saturaatioperiaatetta, eli jatkaa haastatteluita, kunnes tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon kumuloituminen lakkaa. Haastattelin kuitenkin alkuperäisen haastatteluohjelman mukaan kaikki ne henkilöt, joiden kanssa sovin tapaamisesta ennen haastattelujen alkua, enkä pitänyt uuden tiedon saamista ensisijaisena kriteerinä. Uraan ja sen hallintaan liittyviä haastatteluja oli kaikkiaan yksitoista. Pysin lähinnä saamaan haastateltavista yhtenäisiä, vähintään kahden yksilön ryhmiä, joita vertaamalla olisi mahdollista tutkia eri muuttujien vaikutusta urakriisien syntyyn.

Auki litteroidut teemahaastattelut muodostavat tämän tutkimuksen ehdottomasti tärkeimmän aineiston, mutta ilman organisaation rakenteiden ja organisaation käyttäytymistä ilmentävien mikrotason prosessien tuntemista yksilöiden kertomusten merkityssisältö olisi tuskin auennut tutkijalle. Haastatteluaineiston anti ilman observoinnin sekä organisaation kirjallisen dokumentaation tuomaa lisäarvoa olisi jäänyt varsin pintapuoliseksi. Tässä raportissa olen pyrkinyt tunkeutumaan mahdollisimman syvälle yksilöiden tarinoiden merkityssisältöjä: tärkeää ei aina ollut se, mitä sanottiin, vaan se, miten sanottiin. Rakenteellisesti haastattelujen analysointi siis lähenee tässä tutkimuksessa diskurssianalyysiä (mm. Jokinen ym. 1993, Peltonen 1996), vaikka tutkijana en aktiivisesti ole pyrkinyt diskurssianalyysiin tekoon. Raportointitapa noudattelee pikemmin perinteisempää kvalitatiivisen aineiston raportointitapaa (Hirsjärvi ja Hurme 1989).

3.3. Tutkimusprosessi

Tutkimus eteni kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa työskentelin Nesteen organisaatiossa jäsenenä yhdeksän kuukauden ajan. Tuona aikana pyrin keskustelemaan mahdollisimman monen ihmisen kanssa uran hallintaan liittyvästä problematiikasta. Keskustelut olivat hyvin epävirallisia, eikä tarkoituksena ollutkaan kerätä virallista aineistoa tutkimusta varten, vaan pyrkiä ymmärtämään Nesteen sisäistä maailmaa, sitä sosiaalista kontekstia, jossa yksilöt uraansa todentavat. Samalla keräsin mahdollisimman paljon sellaista organisaation sisäistä dokumentaatiota, joka liittyisi jollakin tapaa yksilön uran hallintaan tai urajohtamiseen. Aineistoa kertyikin runsaasti, sekä kirjallista aineistoa että tilastotietoa organisaation ja henkilöstön tilasta.

Toisessa vaiheessa suoritin varsinaiset teemahaastattelut. Haastattelut olivat varsin vapaamuotoisia, ja niiden kesto vaihteli 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelujen pohjana oli varsin yksityiskohtainen teemahaastattelurunko, mutta mitä useamman haastattelun tein, sitä vähemmän noudatin teemarunkoa. Tutkijana oli yksinkertaisesti todettava, että yksilöiden vapaamuotoiset kertomukset osoittautuivat rikkaudeltaan huomattavasti antoisammiksi kuin ohjatut teemahaastattelut. Haastattelustrategian valinta generoi pulman: jouduin toteamaan, että haastattelujen sisällöt vaihtelivat melko paljon, vaikka pyrinkin saamaan jokaisen haastattelun puhumaan kaikista seitsemästä haastattelun teema-alueesta.

Haastattelujen erilaisuuteen on olemassa kaksi syytä, joista vain toinen olisi ollut mahdollista eliminoida strukturoitua teemarunkoa tiukasti noudattamalla. Ensimmäinen syy liittyy yksilöiden persoonalliseen tyyliin. Kun on kyse yksilön subjektiivisen uran tarkastelusta, huomio keskittyy helposti itseä koskeviin seikkoihin, ja organisaation rooli saattaa jäädä taka-alalle. Yksilön persoonallisuus sinänsä vaikuttaa myös tuotetun verbaalisen aineiston kvantiteettiin: jotkut yksinkertaisesti puhuvat enemmän, toiset vain kysyttäessä. Toinen syy vapaamuotoisten haastattelujen käytön perustelemiseksi liittyy kriiseistä puhumisen vaikeuteen. Antamalla yksilö puhua vapaamuotoisesti yksilöiden tarinat eivät noudattaneet alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaista kaavaa. Uskon kuitenkin saaneeni laadullisesti huomattavan autenttista ja mielenkiintoista materiaalia uran kriisiytymisen tutkimiseksi, mikä tiukan strukturoidulla haastattelumenetelmällä ei todennäköisesti olisi ollut mahdollista.

Litteroituani auki haastattelut (n. 110 sivua raakatekstiä) analysoin tekstit aluksi teema-alueittain tarkastelen yksilöiden tyytyväisyyden astetta dikotomisesti arvoilla tyytyväinen - tyytymätön. Kirjasin ylös tyytyväisyyden aiheita, ja vastaavasti kirjasin ylös myös tyytymättömyyden aiheet. Etenin samalla tavoin läpikäyden kaikki teema-alueet etsien yhteisiä nimittäjiä. Seuraavaksi lähdin muodostamaan luokitusrunkoa pitäen esikuvana Lähteenmäen (1995) väitöskirjassaan käyttämää luokitusrunkoa. Lähteenmäen luokitusrungon suureksi puutteeksi havaitsin, että kompetensseja käsiteltiin hyvin yleisesti kohdassa "koulutus ja kapasiteetti, aikaisempi urakehitys ja näytöt".

3.3.1. Haastattelulomakkeen rakenne

Haastattelut toteutettiin siten, että jokaisen haastateltavan kanssa pyrittiin käsittelemään neljää uran ja elämän hallitsemiseen liittyvää aihealuetta: uratyytyväisyyttä, elämäntyytyväisyyttä, suunnitelmallisuutta sekä tulevaisuudenuskkoa (Liite 1.). Teema-alueet oli valittu siten, että mahdollisimman moni uraan vaikuttava osa-alue yksilön elämässä tulisi käsiteltyä (Liite 2.). En pyrkinyt noudattamaan tiukasti haastattelulomakkeen rakennetta, vaikka teema-alueet oli selkeästi määritelty. Itse haastattelut ilmentävät pitkälti haastateltavan omia sisäisiä maailmoja: yksilöiden vapaamuotoiset kertomukset omista uraan liittyvistä käsityksistään erosivat osin paljonkin toisistaan sekä rakenteeltaan että sisällöltään. Vaikka aineiston monimuotoisuus osoittautui jossain määrin aineiston analysointia vaikeuttavaksi seikaksi, tiukan strukturoiduilla teemahaastatteluilla aineisto olisi siis jäänyt huomattavasti pinnallisemmaksi ja vivahdeköyhemmäksi.

3.3.2. Uran taitekohtien mittaaminen

Koska yksilön uran kriisiytyminen on kiinteästi yhteydessä muiden elämänalueiden hallintaan (mm. Schein 1978), uran taitekohtien havaitseminen etukäteen on vaikeaa. Organisaatiossa on vaikea tunnistaa muuhun kuin itse työhön liittyvien kriisien syntymistä. Uratutkimuksessa on perinteisesti nojattu siihen perusolettamukseen, että yksilön työura muodostuisi yhden organisaation sisällä tapahtuvasta urasta, ja uran pirstoutuminen eri organisaatioihin olisi

jollakin tapaa poikkeuksellinen urarakenne (Miller ja Form 1954). Tässä tutkimuksessa pitkien organisatoristen urien oletamus toteutuu, jolloin uran pirstaleisuuden vaikutus yksilön uran kriisiytymistä aiheuttavana tekijänä on voitu eliminoida.

Tutkimusjoukon objektiivisten urien sekä heidän urakertomustensa perusteella elämänvaihemallien mukainen uran ja elämän vaihteellisuus näyttäisi toteutuvan melko vahvasti (Liite 3.). Pitkien organisatoristen urien vallitessa yksilön iän perusteella voidaan näin tunnistaa jossain määrin yksilön alttius kohdata kriisejä elämässään. Olettaen iän sekä organisatorisen iän vaikuttavan yksilön uran kriisiytymisen ajalliseen esiintyvyyteen tutkin haastattelujen lisäksi yksilöiden objektiivisen uran ajallista kehittymistä Nesteen organisaatiossa. Iältään kaikki haastatellut kuuluivat jossain määrin uran kriisiytymisen 'riskiryhmään'. (Liite 3.)

Huomasin haastattelujen kuluessa selvän eron uraansa tyytyväisten uraansa tyytymättömien yksilöiden välillä: omasta urasta puhumisen halukkuus oli voimakkaasti kääntäen verrannollinen uraa tyytyväisyyden suhteen. Lisäksi selkeästi urallaan kriisiytymistä kokevat yksilöt fokusoituivat puheissaan tietyn, ongelmia tuottavan asian ympärille. Huomasin, että vaikka joissakin tapauksissa yritin ohjata puhetta muihin aiheisiin, keskustelu kääntyi hetken kuluttua takaisin ongelma-alueelle. Vaikka tämän tutkimuksen puitteissa en olekaan tutustunut kliinisen lääketieteen tutkimusteoriaan yksilön elämän kriisiytymisestä ja sen ilmenemiseen yleensä, uskon voivani yleisen elämäkokemuksen sekä tietämykseni valossa päätellä, että yksilön maailmankuva kapenee oleellisesti kriisitilanteessa. Yksilö näkee ympäröivän maailman kapeasti tai jopa vain käsillä olevan ongelman, jota kautta hän arvottaa ympäristöään. Tämän ilmiön aiheuttama haluttomuus puhua haastattelutilanteessa tuli varsin selvästi ilmi joidenkin haastattelujen yhteydessä.

Haastateltujen urakertomukset olivat varsin erilaisia, eikä kaikkien kanssa ollut mahdollista käydä läpi kaikkia teema-alueita tarkkaan läpi samaa kaavaa noudattaen. Kertomuksista nousi kuitenkin esiin yhtäläisyyksiä, joille pyrin löytämään tukea aikaisemmista uran kriisiytymistä käsittelevistä tutkimuksista.

3.3.3. Haastateltavien valinta

Työskennellessäni Nesteellä yritin pitkään löytää sopivia haastateltavia. Haastattelujoukkoa etsiessäni minulla oli kaksi kriteeriä. Ensinnä, pyrin vakioimaan mahdollisimman monta muuttujaa haastateltavien suhteen, jotta tutkimustuloksia olisi helpompi analysoida tutkimusongelman valossa. Koska Neste on suuri organisaatio, pyrin vakioimaan johtamistyyliin ja kulttuuriin liittyvät eroavaisuudet valitsemalla haastateltavat samasta yksiköstä. Toiseksi, pidin haastateltavien suhteen ehdottomana kriteerinä, että haastateltavat osallistuisivat vapaaehtoisesti tutkimukseen.

Kohderyhmäksi rajattiin lopulta joukko aktiivisen uraohjauksen piiriin kuuluvia yksilöitä Öljy-toimialan Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä. Kohderyhmän kaikki henkilöt on noteerattu jollakin tavoin tulevaisuuden johtajapotentiaaliin kuuluvaksi; iältään he olivat 27-43 -vuotiaita.

Haastateltavat valittiin tietoisesti aikaisemmin selostetun uraohjausprosessin piiriin kuuluvista yksilöistä, jotta tutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella yksilön asenteita organisaation harjoittamaa urajohtamista kohtaan. Tarkastelemalla yksilön kokeman urajohtamisen asteen suhdetta yksilön kokemaan uran hallittavuuteen pyrin saamaan tutkimustietoa koetun urajohtamisen vaikutuksista uran hallintaan sekä uran kriisiytymistä aiheuttaviin tekijöihin.

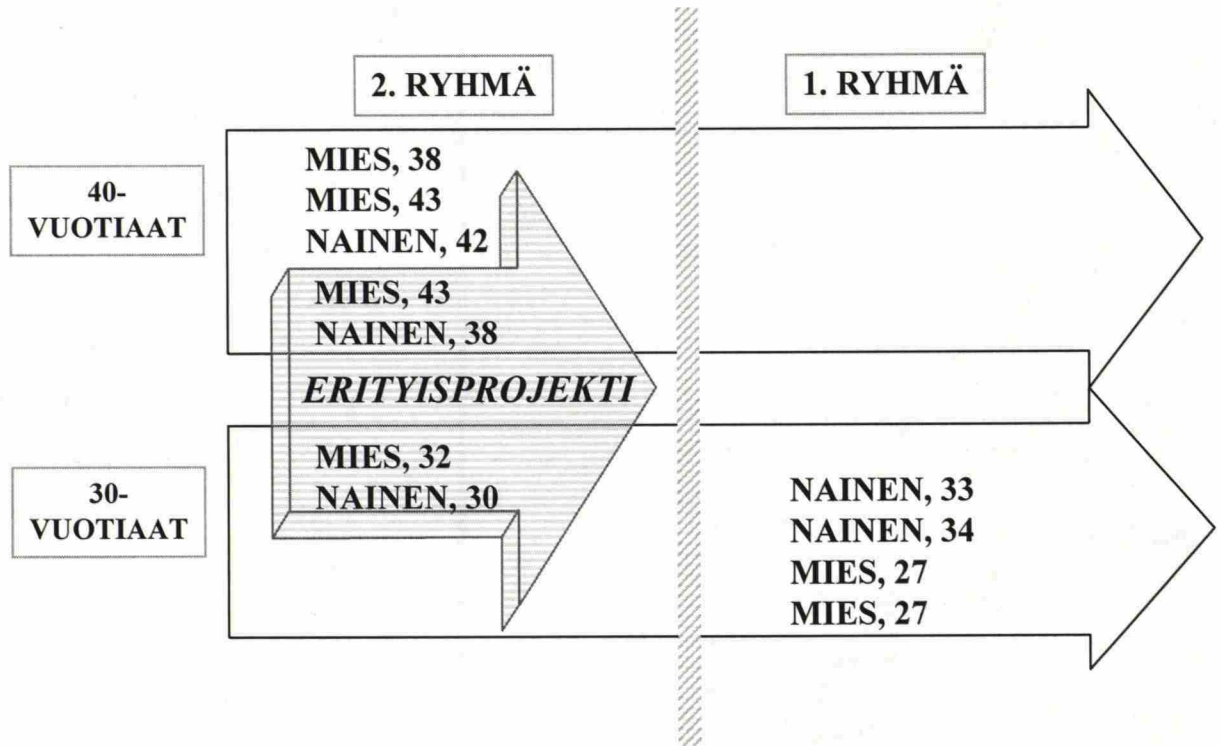
Tukkumyynti ja Hankinta -ryhmässä oli aloitettu aktiivisen urajohtamisen prosessi noin vuosi ennen tämän tutkimuksen alkua (keväällä 1998). Helmikuussa 1999 otin yhteyttä ryhmän henkilöstöpäällikköön, joka suhtautui myönteisesti tutkimusprojektiin ja auttoi ottamaan yhteyttä urajohtamisprosessiin osallistuneisiin henkilöihin haastateltavien löytämiseksi. Tutkimusryhmään valittiin kuusi noin 30-vuotiasta henkilöä, joista neljä oli osallistunut urajohtamisprosessiin viimeisen vuoden aikana (ryhmä 1.). Kaksi henkilöä oli vasta aloittanut prosessin, eikä heillä vielä ollut kokemuksia varsinaisesta urajohtamisprosessista (ryhmä 2.). Vertailuryhmäksi valittiin viisi noin 40-vuotiasta, joilla ei vielä ollut kokemusta aktiivisesta urajohtamisprosessista (ryhmä 2.). Kaikki haastateltavaksi kutsutut 11 henkilöä suostuivat haastatteluun.

Tässä tutkimuksessa ryhmällä 1. tarkoitetaan sitä ryhmää, joka on ensimmäisenä osallistunut urajohtamisprosessiin Neste Oyj:n Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä käytössä olevaan urajohtamisprosessiin. Ryhmällä 2. tarkoitetaan ryhmää, joka on valittu osallistumaan urajohtamisprosessiin vuoden 1998 syksyllä, ja heidän on määrä läpikäydä prosessi vuoden 1999 aikana. Joitakin psykologisia arviointeja 2. ryhmän jäsenille on tehty, mutta varsinainen uraohjaus ei ole alkanut.

Erityisenä ryhmänä haastatelluista voidaan erottaa joukko, joka osallistuu kokopäivätoimisesti erityisprojektiin. Projektilla on oma organisaatio, ja yksilöillä on oman organisationsa esimiehen lisäksi esimies projektissa. Projekti on alkanut syyskuussa (Nesteen intranet -sivut 1999) ja sen oli tarkoitus päättyä vuoden 1998 lopussa. Projekti kuitenkin jatkuu vielä ainakin vuoden 1999 loppuun, ja yksilöt ovat päätoimisesti projektin palveluksessa projektin loppuun asti. Haastatelluista neljä kuuluu projektiin. Heistä kaksi kuuluu noin 30-vuotiaiden ryhmään ja kaksi 40-vuotiaiden ryhmään. Projektiin kuuluvien yksilöiden urakertomusten avulla tutkimuksessa oli mahdollista tarkastella erityisesti organisaatioon liittyvien tekijöiden vaikutusta urakriisien syntyyn. Organisaatioon ja sen rakenteisiin liittyviä kriisitekijöitä käsitellään luvussa 5.2.4.

Kuvan 3. avulla pyrin hahmottamaan haastateltavien ikään sekä urajohtamisen asteen yhteyttä toisiinsa. Haastateltavista muodostui selkeästi kaksi ryhmää: noin kolmekymmenvuotiaat sekä noin nelikymmenvuotiaat yksilöt. Kolmekymmenvuotiaat jakautuivat lisäksi kahteen ryhmään, josta toinen on läpikäynyt urajohtamisprosessin (neljä yksilöä). Ne kolmikymmenvuotiaista, jotka eivät olleet läpikäyneet urajohtamisprosessia (kaksi yksilöä), kuuluivat lisäksi erityisprojektiin. Nelikymmenvuotiaista kukaan ei ollut läpikäynyt urajohtamisprosessia. Heistä kaksi kuului erityisprojektiin. Erityisprojektiin kuului siis yksilöitä sekä kolmi- että nelikymmenvuotiaista.

Kuva 3. Haastateltavien jakautuminen iän ja urajohtamisprosessin suorittamisen mukaan

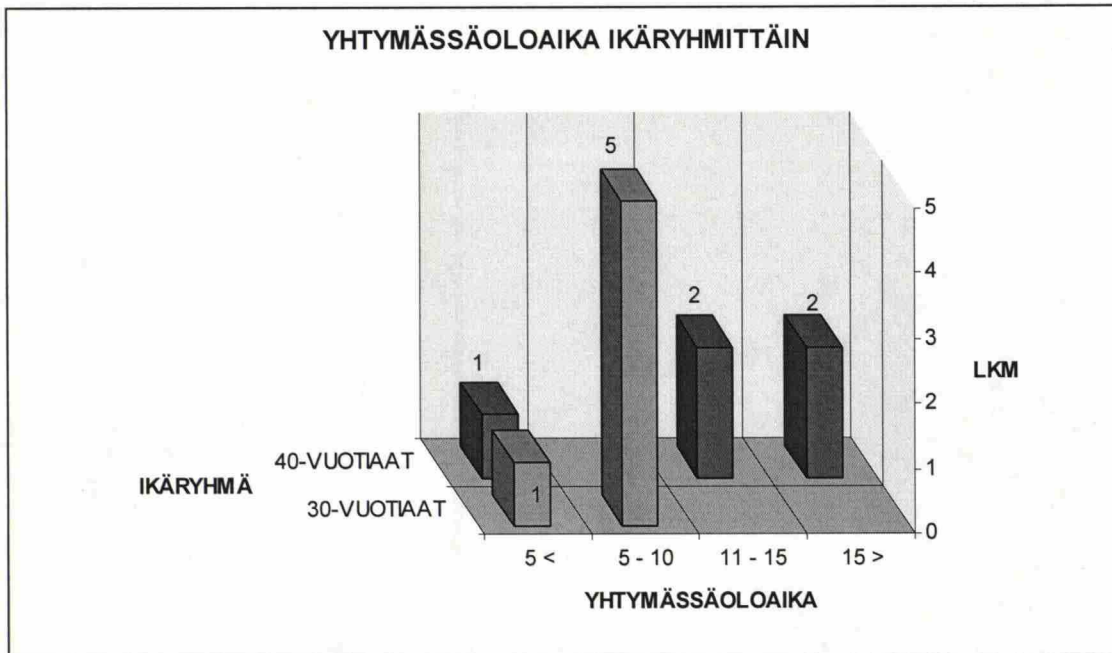


3.3.4. Haastateltujen kuvailua yksilön yksilön taustaan sekä uraan liittyvien muuttujien valossa

Tutkimusjoukko edustaa urarakenteeltaan melko tyypillisesti Nesteellä yleistä vakaata urarakennetta (Miller ja Form 1954). Haastateltujen keskimääräinen yhtymässäoloaika oli puhdistettuna (lyhyin työsuhde, 0,7 vuotta, jätettiin pois) 30-vuotiailla 8,2 vuotta ja 40-vuotiailla 13,4 vuotta (Liite 3.).

Kuvassa 4. voidaan nähdä viitteitä pitkien organisatoristen urien toteutumisesta haastateltujen osalta Nesteen organisaatiossa (kts. myös Liite 4.). Käsitän tässä yhteydessä yhtymässäoloajalla koko Neste-konsernissaoloajan mukaan lukien lopputyö- ja kesäharjoittelujaksot. Poikkeuksena pitkille organisatorisille urille yksi nelikymmenevuotiaiden joukosta oli aloittanut uransa Nesteessä vuoden 1998 aikana. (kts. myös Liite 3.).

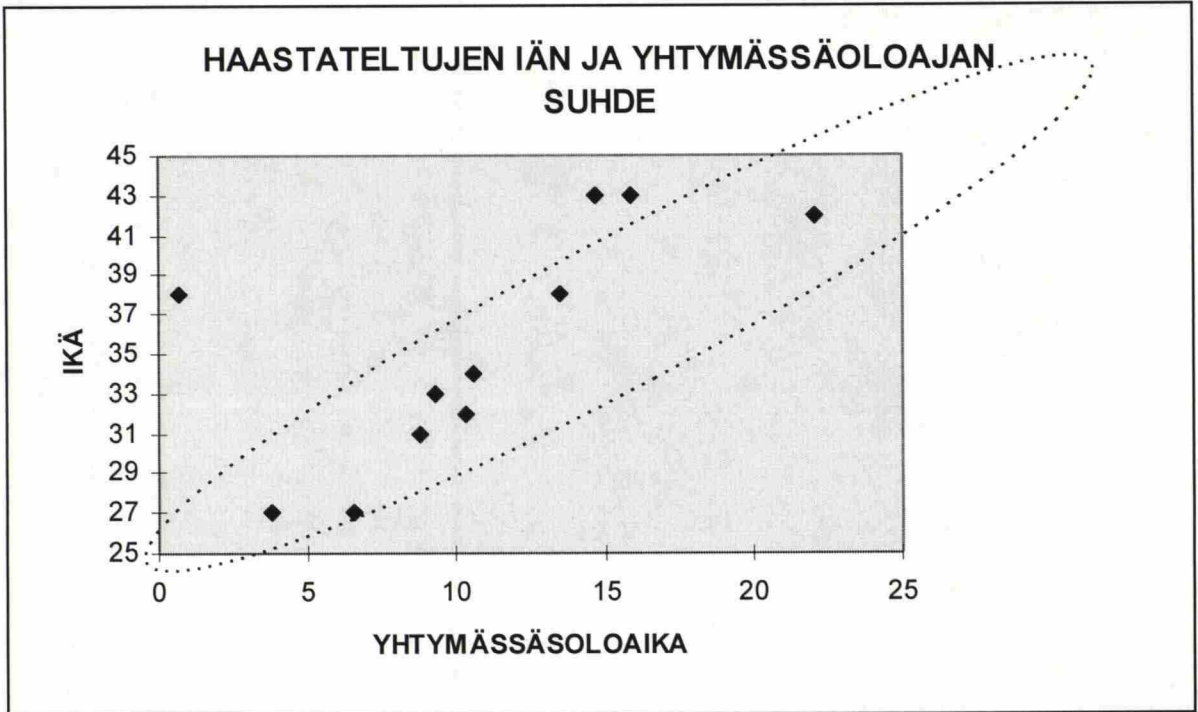
Kuva 4. Haastateltujen yhtymässäoloaika ikäryhmittäin



Kuvassa 4. havainnollistetaan haastateltujen iän sekä yhtymässäoloajan suhdetta toisiinsa. Kuvasta ilmenee Nesteen henkilöstölle tyypilliset pitkät työsuhteet. Neste Oyj:ssä yhtymässäoloaika on keskimäärin 15,8 vuotta (Liite 4.). Pitkien työsuhteiden trendiä on pyritty havainnollistamaan ellipsin muotoisella urarakenteita kuvaavalla kehällä. Kahdeksan yksilöä sijoittuu ellipsin sisäpuolelle, vaikka se on muodoltaan varsin kapea. Kuvasta voidaan havaita myös ulkoisen liikkuvuuden vähäisyys: yksilöt tulevat sisälle organisaatioon verrattain nuorina, useat heti valmistumisen jälkeen. Haastatelluista vain kolme oli tullut organisaatioon yli 30-vuotiaana.

Kuvan 5. vasen yläneljännes on lähes tyhjä: älyllisen pääoman laaja-alaisuutta kuvaava ellipsi jää näin kapeaksi. Jos rekrytointi painottuu pääosin nuoreen, vastavalmistuneeseen henkilöstömateriaaliin organisaation älyllisen pääoman karttuminen ulkoisten impulssien avulla jää vähäiseksi, ja organisaation muutoskyky heikkenee (Miller ja Rosenbaum 1996).

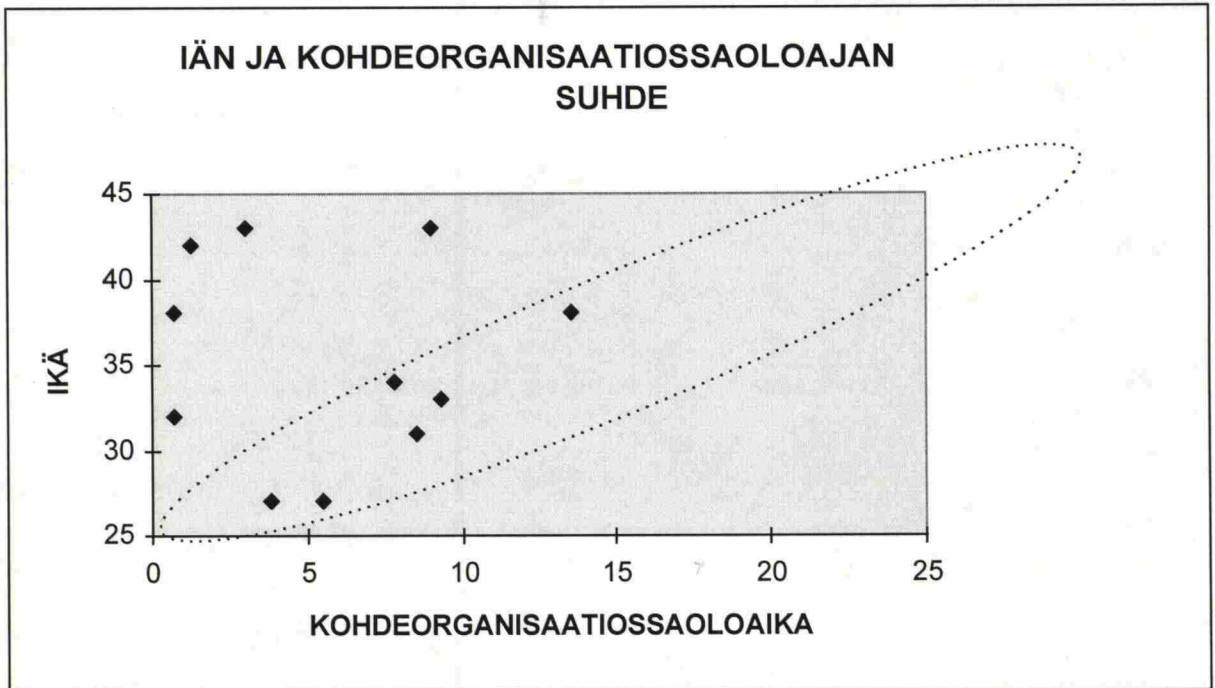
Kuva 5. Haastateltujen iän ja yhtymässäoloajan suhde



Jos puhdistamme haastateltujen yksilöiden kokemuksista muun kuin kohdeorganisaatiossaoloajan (Tukkumyynti ja hankinta tai nykyistä aikaisempien organisaatiorakenteiden mukaan toimintoon kiinteästi kuuluneet yksiköt tai toiminnot), urarakenteet saavat uuden muodon. Kuvassa 6. yksilöiden urissa esiintyvä yhtymän sisäinen liikkuvuus tulee esille. Ellipsin sisälle sijoittuvat enää kuuden yksilön sellaiset organisatoriset urat, jotka ovat tapahtuneet kokonaan kohdeorganisaatiossa.

Havaitut yhtymän sekä pienemmän kohdeorganisaation urarakenteiden erot tukevat aikaisempia väitteitä suurten konsernien sisällä vallitsevista erilaisista urarakenteista (Rosenbaum 1989, Nicholson 1996).

Kuva 6. Iän ja kohdeorganisaatioissaoloajan suhde



Voitaneen todeta, että haastatellut todentavat uraansa edustavat melko tyypillisesti Herriotin ja Pembertonin (1996) Weberin Byrokratian kaltaiseksi arkkityyppiseksi, harvoin todellisuudessa esiintyväksi luonnehtimassa organisaatioympäristössä. Pitkien organisatoristen urien lisäksi kohdeorganisaatiossa toteutuu Herriotin ym. (1997) esittämien vahvojen sisäisten työmarkkinoiden ehto, samoin alhainen vaihtuvuus (Liite 4.).

3.3.5. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät

Teemahaastattelu tiedon keruumenetelmänä on perusteltu, kun pyritään hahmottamaan ilmiöön vaikuttavia syvällisempiä syy-yhteyksiä, joita esimerkiksi kyselylomakkeella ei ole mahdollista saada esille. Uran hallinnassa moni tekijä vaikuttaa samanaikaisesti useaan eri asiaan, jolloin puhutusta materiaalista merkityssisällöt on helpompi tallentaa. Tämä aiheuttaa luonnollisesti ongelman toisaalla: kuinka tutkija pystyy tulkitsemaan oikein yksilön uran hallintaan vaikuttavia kommentteja menneestä, jos tutkijalla ei ole tietoa organisaatiosta tai

yksilön jo tapahtuneesta urasta? Kulttuurin sekä organisaation historian vaikutus on epäilemättä suuri organisatorisen uran hallinnan kannalta, ja tutkimusjoukon urien kriisiytymisen kannalta tiedon puute näiltä alueilta vaikutta tutkimuksen luotettavuuteen. Osittain tutkijan viettämä aika organisaation jäsenenä (12 kk) lisää luotettavuutta organisaation yleisen tuntemuksen muodossa.

3.3.5.1. Käsitemvalidius

Käsittevalidiudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksella pystytään tavoittamaan tutkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä tai kuinka hyvin teoriasta keskeisiä käsitteitä pystytään johtamaan (Hirsjärvi ja Hurme 1989). Tämän tutkimuksen kannalta käsitteistön merkitys on erityisen tärkeä. Tutkimuksen käsittevalidius on kuitenkin sikäli ongelmallinen, että uran kriisiytymisen käsitteistö näyttäisi muuttuneen. Tutkimukseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa esitetään uran kriisiytymisestä kaksi eri tyyppistä mallia, yhtäältä vaihemalleihin perustuva uran kriisiytyminen ja toisaalta ympäristötekijöistä johtuva uran kriisiytymisen malli. Myöhemmän tutkimuksen tehtäväksi jäänee tämän tutkimuksen argumenttien vahvistaminen uran kriisiytymisen käsitteistön muuttumisen osalta.

Haastateltavien subjektiivinen käsitys termeistä ura, urakehitys sekä kompetenssi vaikeuttavat osaltaan aineiston analysointia. Koska jokainen yksilöstä mieltää käsitteet hieman eri tavalla eikä täsmällisiä määritelmiä ole mahdollista laatia, aineiston käsittevalidius saattaa kärsiä. On myös mahdollista, että haastateltava ei haastattelutilanteessa kerro rehellisesti omista motiiveistaan tai tarpeistaan. Uraan liitetään usein valta, ja yksilö ei useinkaan halua avoimesti myöntää tavoittelevansa valtaa, jollaiseksi halu uralla etenemiseen usein rinnastetaan. Myös haastateltavan sekä haastattelijan välinen luottamus saattaa jäädä syntymättä vain yhden haastattelukerran aikana. Tämä vaikuttaa osaltaan luottamuksen syntymiseen: haastateltava saattaa suhtautua epäluuloisesti intiimejä asioita kyselevään tutkijaan, ja olennaisia asioita jää tällöin kertomatta. Haastateltavan työkiireet, stressi tai kiinnostuksen puute tutkimusta kohtaan ylipäättään saattavat myös heikentää tutkimustulosten luotettavuutta: yksilö ei haastattelutilanteessa ehdi tai halua paneutua asiaan, jolloin annettu tieto saattaa olla puutteellista tai jopa harhaanjohtavaa.

3.3.5.2. Sisältövalidius

Sisältövalidius liittyy olennaisesti tutkimusaineiston keruuprosessiin. Vaikka onnistuisimmekin teoreettisesti tavoittamaan tutkittavan ilmiön ytimen, voimme epäonnistua laatiessamme haastattelussa käsiteltävien aiheiden sisältöä. Vaarana on tällöin, että epäonnistumme aihealueiden käsittelyssä haastattelun aikana, ja haastattelujen sisältövalidius on huono. (Hirsjärvi ja Hurme 1989, Hirsjärvi ym. 1997).

Tämän tutkimuksen sisältövalidius on osittain huono, koska haastattelun aihe on varsin intiimi. Yksilölle jo pelkästään omasta urasta puhuminen saattaa olla kiusallista; yksilöt saattavat vastata heti haastattelun aluksi, että "heillä ei ole uraa". Uran käsittäminen on siis hyvin subjektiivista. Haastatteluaineisto ohjasi täten melko voimakkaasti tutkimusprosessia, ja mielenkiintoisimmaksi anniksi muodostuikin nimenomaan se, kuinka yksilöt jäsentävät uraansa ylipäättään uran hallitsemisen vaikeuden sijaan.

Eri tekijöiden keskinäinen riippuvuus sekä päällekkäisvaikutukset uran, työn sekä muiden elämänaalueiden suhteen huonontavat myös osaltaan tutkimuksen sisältövalidiutta. Emme pysty koskaan tarkkaan määrittelemään uran hallintaan vaikuttavien eri tekijöiden syy-seuraussuhteita, vaikka tuntisimme yksilöiden taustat täydellisesti.

Koska ihminen toteuttaa uraansa yksilönä, uraan liittyvien kriisitekijöiden näkeminen on hyvin subjektiivista. Kriisitekiöiden näkeminen rajoittuu useimmiten omaan uraan ja työhön liittyvien tekijöiden tarkastelemiseen. Jos yksilön uralla ei ole suurempia tyytymättömyyden aiheita, uran hallintaa vaikeuttavia tekijöitä, esimerkiksi organisaation rakennetta tai organisaatiossa voimassa olevia sosiaalisia suhteita määrittäviä normeja uran kriisiytymistä yleisesti edistävinä tekijöinä, on vaikea havaita. Seuraavassa luvussa kuvailen kohdeorganisaation rakenteellisia ominaisuuksia sekä HR-johtamista yleisemmin Nesteen organisaatiossa. Pyrin myös tarkastelemaan organisaation kehittymiseen sekä johtamiseen liittyviä historiallisia vaikuttimia siinä määrin kuin tämän tutkimuksen puitteissa on ollut mahdollista.

4. NESTE URAKRIISIEN NÄYTTÄMÖNÄ

Hopkinsin (1997) mukaan organisaation ja yksilön välisten keskinäisten sidosten ymmärtäminen on yksi keskeisimpiä seikkoja, kun pyritään ymmärtämään yksilön elämän kriisiytymisen vaikuttimia. Yksilön ja organisaation välisten kytkösten luonne saattaa antaa arvokasta tietoa siitä, miksi henkilöstön ja johdon väliset suhteet toimivat tai eivät toimi. Tästä syystä tarkastelen tutkimustuloksissani aluksi Nesteen organisaatiota rakenteellisesti sekä myös jossain määrin HR-johtamisen kautta. Pyrin luomaan käsityksen siitä pelikentästä, jossa yksilöt uraansa kohdeorganisaatiossa todentavat. Uran hallinnan ymmärtämisen kannalta tämä on olennaisen tärkeää (Hopkins 1997).

Yksilöt eivät välttämättä itse tiedosta organisaation roolin merkitystä tarkastellessaan omaa uraansa. Yksilöt tarkastelevat omaa uraansa ja sen hallintaan liittyvää problematiikkaa varsin subjektiivisesti, omien kokemustensa ja tavoitteidensa kautta, jolloin organisaation rooli puheissa väistämättä piiloutuu sivulauseisiin tai näennäisesti merkityksettömiltä tuntuviin kommentteihin. Tässä tulee esiin tutkijan roolin tärkeys: tutkijan ammattitaito joutuu koetukselle tulkittaessa eri yksilöiden kertomusten merkityssisältöjä muun kuin yksilön subjektiivisen uran suhteen.

4.1. Nesteen historiallinen tausta yhteiskunnallisen instituutiona

Nesteen historiallinen tausta työnantajana on sikäli mielenkiintoinen, että yhtiön perustamisen taustalla ei omistajan eli valtion kannalta ollut taloudellisen voiton tavoittelu, vaan pääasiallisesti yhteiskunnalliset intressit: turvata energian saanti Suomessa sodan jälkeisessä epävarmassa poliittisessa ja taloudellisessa tilanteessa. Luonnollisesti jo alkuasetelma vaikutti yhtiön harjoittamaan henkilöstöpolitiikkaan. Karismaattinen Uolevi Raade loi patriarkaalisen työyhteisön, jossa yhtiön perinteisesti katsottiin olevan vastuussa työntekijöistään, tyypillisesti valtion yhtiön tapaan.

Suomalaisessa työelämässä stereotyyppinen käsitys kahtiajaosta staattiseen julkiseen sektoriin ja dynaamiseen businessmaailmaan elää edelleen melko vahvana. Yksilöiden valikoituminen

työelämässä julkiselle tai yksityiselle sektorille on kuitenkin yksilön aktiivisen valinnan tulosta, ja hieman kärjistäen voitaneen todeta, että tietyn tyyppiset yksilöt valikoituvat julkiselle sektorille, toiset taas hakeutuvat yksityisen työnantajan pariin. Jansin (1989) esittämän institutionaalisen orientaation käsitteen mukaisesti yksilöt hakeutuisivat palvelemaan sellaista instituutiota, joka palvelee heidän arvojensa mukaisesti toimimista (vrt. armeija Jansin tutkimuksessa).

Nesteen rooli suomalaisena instituutiona lienee osaltaan myös vaikuttanut työntekijöiden valikoitumiseen. Nestettä on kautta aikojen pidetty haluttavana ja turvallisena työnantajana. Nesteen haluttavuus työnantajana valtion roolissa näyttäisikin siis tässä valossa olleen ehdollista: yksilön institutionaalinen orientaatio ohjaa valikoitumista julkiselle sektorille ja vasta sen jälkeen yksilö pitäisi Neste Oy:tä haluttavana työnantajana.

Se, onko työnantaja valtion omistama vai yksityisessä omistuksessa, ei sinällään ole merkityksellinen yksilön uran hallittavuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Valtionyhtiön yksityistämisvaiheessa yksilöiden sitoutumisen peruslähtökohta kuitenkin muuttuu: instituutio (valtio), johon alunperin ollaan sitouduttu, katoaa työnantajan roolista, ja tilalle vaihtuu uusi, yksityinen työnantaja (Jans 1989).

4.2. Organisaation rakenne ja henkilöstö

Varsinaisena tutkimuksen kohteena oli Neste Oyj:n Öljy -toimialaan (1.1.1999 alkaen Fortum Öljy ja Kaasu -toimialaan) kuuluva noin kolmensadan hengen Tukkumyynti ja hankinta -ryhmä. Käytän tässä tutkimuksessa tutkittavasta organisaatiosta nimeä Neste Oyj ja tutkittavasta yksiköstä nimeä Tukkumyynti ja hankinta tai 'kohdeorganisaatio', koska tutkimuksessa käytetty sekundääriaineisto, tilastotiedot sekä kirjallinen dokumentaatio, on kerätty Neste Oyj:stä yhtiönä vuoden 1998 tai aikaisempien tietojen pohjalta.. Neste Oyj:stä tuli virallisesti osa Fortum-konsernia 1.1.1999, ja Neste Oyj:n nimi poistui virallisesti käytöstä 1.3.1999.

Neste on rakenteeltaan linjaorganisaatio. Organisaatiotasoja kuusi, mikä on verrattain korkea luku suomalaisten teollisuusyhtiöiden vertailussa (Henkilöstöjohtamisen benchmarking 1998,

Nesteen henkilöstörekisteri). Esimiesten osuus henkilöstöstä on verrattain suuri (16,9%), ja johtamisjanne (alaisten määrä/esimies) vastaavasti melko pieni (4,7).

Neste Oyj on myös henkilöstöltään melko tyypillinen teollisuusyritys Suomessa. Alan teknisyyden korostuu sekä henkilöstön jakautumisessa sukupuolen mukaan että koulutusalan mukaan. Henkilöstön keski-ikä on koko työväestöä jonkin verran korkeampi, mutta sijoittuu oman (kemianteollisuus) alansa keskivaiheille. (Liite 4.).

Neste -nimisessä konsernissa on lukuisa määrä erilaisia alakulttuureita, johtamiskulttuureita, toimintatapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Suuren konsernin tapaan kulttuurit vaihtelevat toimialoittain ja yksiköittäin (kts. mm. Rousseau ja Wade-Benzoni 1994). Rousseau ym. (1994) typologian mukaisesti Neste konsernina näyttäisi näinollen noudattavan HR-strategiassaan analysoijan strategiaa (Luomamäki ja Lähteenmäki 1996).

4.3. Nesteen henkilöstöjohtamisen problematiikkaa

Urajohtamista on Nesteellä perinteisesti tehnyt linjajohto henkilöstöyksiköiden avulla (Ihamuotila 1988, Lankinen ja Tenhola 1997, Nesteen sisäinen henkilöstökertomus 1998). Nesteessä erilaisia uramalleja on ennen tässä tutkimuksessa käsiteltävää urajohtamisen prosessia pyritty luomaan esimerkiksi Dual Ladder urajärjestelmällä, joka luotiin asiantuntijaurien kehittämiseksi 1980-luvun loppupuolella (Ihamuotila 1995).

90-luvun laman taittuessa Nesteellä huomattiin, että perinteiset henkilöstösuunnitteluun käytetyt keinot eivät enää riitä. Vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi Nesteelläkin oli pitkään jouduttu tulemaan toimeen niukoilla henkilöstöresursseilla. Kun talous alkoi elpyä ja liiketoiminnan edellytykset parantua, tarvittiinkin yhtäkkiä enemmän tiettyihin erityisosaamisiin liittyviä henkilöstöresursseja kuin talon sisällä oli tarjolla.

Henkilöstön aikaisempaa aktiivisempi mukaanotto henkilöstösuunnitteluun nähtiin tarpeellisenä, ja alettiin etsiä uusia urajohtamisvälineitä. Osana Nesteellä toteutettua laajaa, vuosina 1995 - 1996 toteutettua VIVA-muutosprojektia Nesteellä kartoitettiin käytössä olevat henkilöarviointi- ja kehittämismenetelmät. VIVA-projektin varsinaisena tavoitteena oli usean

öljyliiketoimintaa harjoittavan erillisen toimialan yhdistäminen yhdeksi prosessijohtamiseen perustuvaksi organisaatioksi. Projektin edetessä kuitenkin todettiin, että näin mittavan muutoksen toteuttaminen onnistuisi parhaiten, jos organisaation henkilöstöresurssit, niiden vahvuudet ja kehittämistarpeet tunnistettaisiin (Lankinen ja Tenhola 1997).

Konsernin laatupäällikkö sekä joukko henkilöstöihmisiä kehitti VIVAn osaprojektina taitojen ja osaamisen arviointi- ja kehittämismallin (Liite 5.). Näin pyrittiin kuvaamaan käytössä olevien arviointi- ja kehitysmenetelmien kattavuus ja uusien menetelmien tarve. Havaittiin, että Nesteellä ei ollut käytössään menetelmää, jonka avulla pystyttäisiin tunnistamaan yrityksen tulevaisuuden kannalta kriittinen osaaminen ja kehitystarpeet.

4.3.1. Nesteen kehityskeskusmalli

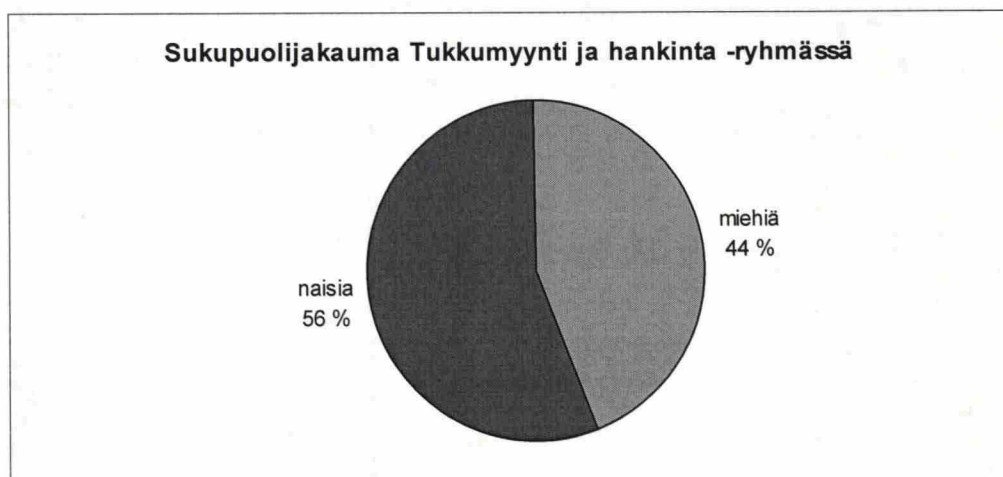
Nesteelle alettiin luoda omaa kehityskeskusmallia jo olemassa olevien henkilöstön arviointi- ja kehityskeskusmallien pohjalta. Kahden eri tyyppisen ja eri lähtökohdista suunnitellun mallin toimivuutta käytännössä kokeiltiin aluksi kahden pilot-keskuksen avulla (tarkemmin pilot-ryhmistä kts. Lankinen ja Tenhola 1997). Kirjallisuutta, muiden yritysten kokemuksia, alan konsultteja sekä pilot-keskuksista saatuja kokemuksia apuna käyttäen Nesteelle tehtiin oma kehityskeskusmalli, joka koostuu kolmesta eri osasta: haastatteluista, ryhmätehtävistä sekä erilaisista (työ)simulaatioista. Lankinen ja Tenhola (1997) luonnehtivat Nesteellä käytössä olevaa kehityskeskusmallia perinteisesti rekrytointiin käytetyn arviointikeskuksen kehittämistä painottavaksi muodoksi.

Nykyään käytössä olevaa kehittämiskeskusta on käytetty Nesteellä vuodesta 1997 alkaen avainhenkilöiden yksilöllistä ja systemaattista kehittämistä varten. Tavoitteena on antaa henkilöille suoraa henkilökohtaista palautetta heidän vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Kehittämiskeskuksessa tehdään mm. työsimulaatioita, ryhmätehtäviä, strukturoituja haastatteluja, persoonallisuustestejä (itsearviointi), kyky- ja työtapaa-analyyssejä. (Nesteen sisäinen henkilöstökertomus 1998).

4.3.2. Henkilöstön rakenteen kuvailua Tukkumyynti ja Hankinta -yksikössä

Keski-ikä Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä on 41,4 vuotta, mikä on Nesteen keski-ikää (44,1 vuotta) jonkin verran alempi ja samalla Nesteen eri yksiköiden toiseksi alin keski-ikä (Liite 3.). Sukupuolijakauma on epätasainen sekä Nesteelle että kemian teollisuudelle yleensä: henkilöstöstä enemmistö, 54 prosenttia, on naisia (Kuva 7.).

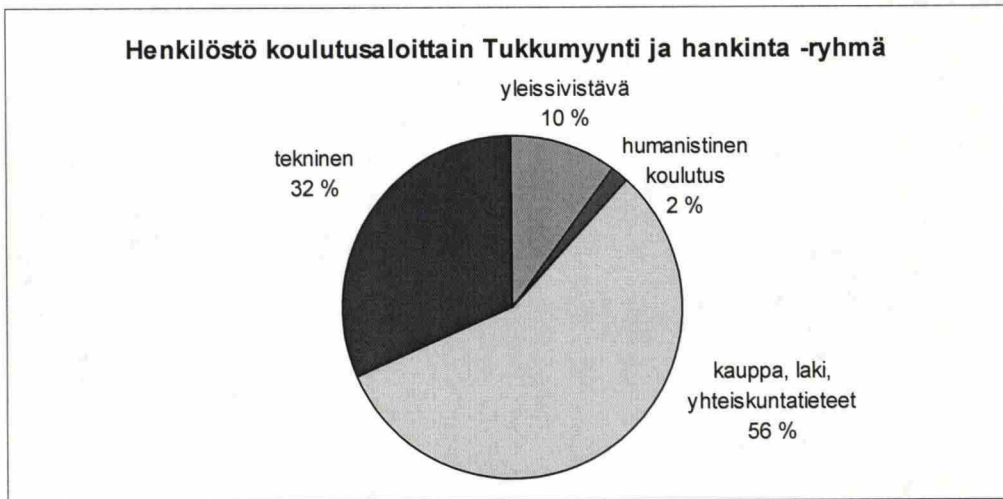
Kuva 7. Sukupuolijakauma Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä



Lähde: Nesteen sisäinen vuosiraportointi 1998

Henkilöstön koulutustausta on Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä niinikään teollisuuden keskiarvoista sekä Nesteen organisaation keskiarvoista poikkeava: valtaosalla (56 prosenttia) on kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen (lähinnä kaupallinen) koulutustausta (Kuva 8.). Tämä on luonnollista, sillä ryhmän toiminta liittyy lähinnä kaupalliseen toimintaan (öljyn myynti ja hankinta). Koulutustasoittain tarkasteltuna henkilöstön jakautuminen painottuu ylemmän korkeakoulutason sekä ylemmän opistotason koulutuksen hankkineisiin (Kuva 9.) Nesteellä on koulutustasojen ja -alojen määrittelyssä käytössään Tilastokeskuksen koulutusluokitus.

Kuva 8. Henkilöstö koulutusaloittain Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä



Lähde: Nesteen sisäinen vuosiraportointi 1998

Kuva 9. Henkilöstö koulutustasoittain Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä



Lähde: Nesteen sisäinen vuosiraportointi 1998

4.3.3. Urajohtaminen Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä

Tukkumyynti ja hankinta -ryhmässä on jäseniä noin 134. Ulkomaiset yksiköt mukaan lukien henkilöstöä on noin 300 (Liite 4.). Ensimmäisenä organisaationa Nesteessä Tukkumyynti ja hankinta -ryhmän henkilöstöyksikkö on ottanut aktiivisen roolin yksilöiden uran ohjaamisessa. Aktiivisella roolilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Tukkumyynti ja hankinta -ryhmän tapaa käyttää laajasti eri urajohtamisen välineitä osana suunniteltua ja henkilöstöyksikön aktiivisesti koordinoimaa urajohtamisen prosessia. Aktiivisuus ilmentää siis eri urajohtamisvälineiden laajaa kirjoa: kehityskeskus -arviointiprosessi, urapolun ohjaus sisältäen yksilöllisen kehityssuunnitelman laatimisen, mentor -järjestelmä, sekä henkilöstöyksikön aktiivinen rooli urajohtamisen tukitoimintona.

Tukkumyynti ja hankinta -ryhmä toimii siis eräänlaisena pilottiorganisaationa uusien urajohtamisen välineiden hyödyntäjänä koko Nesteen (1.1.1999 Fortum Öljy ja Kaasun) laajassa organisaatiossa. Kaikki edellä mainitut urajohtamisen välineet ovat käytössä koko Nesteen organisaatiossa, mutta Tukkumyynti ja hankinta -ryhmä hyödyntää laajimmin eri urajohtamisen välineitä yhdessä. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa urajohtamisen tai sen prosessien laadun tasoon Nesteellä, vaan tarkoitus on luoda kuvaa siitä, miten yksilöt subjektiivisesti kokevat urajohtamisen merkityksen kokonaisuutena uransa hallinnan kannalta.

Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) typologian mukaisesti Tukkumyynti -ja hankinta -ryhmä näyttäisi HR-strategiassaan noudattavan responsiivista strategiaa. Vaikka öljybisneksessä sinänsä ei voida sanoa tapahtuneen voimakasta tai nopeaa muuttumista, ryhmän voidaan sanoa toimivan liiketoimintaympäristössä, jossa muutokset ohjaavat toimintaa. Niukat henkilöstöresurssit näkyvät siinä, että öljyyn kiinteästi liittyvää osaamista on Suomessa niukalti, ja kompetenssien karttuminen tältä alueelta tulee siis pitkälti työssä oppimisen kautta. HR-johtamisessa strategia näkyy mm. urakierron tehostamispyrkimyksinä sekä pyrkimyksenä voimistamaan olemassaolevia psykologisia sopimuksia erilaisin HR-johtamisen keinoin.

5. MIKSI YKSILÖN URA KRIISIYTYY?

Alkuperäinen tarkoitukseni oli tarkastella yksilön uraa prospektiivisesti, "tässä ja nyt" -tilanteessa ja havainnoida uran kriisiytymiseen vaikuttavia tekijöitä yksilön sen hetkisen elämän tilanteen valossa. Tämä yritys epäonnistui osittain. Osaksi syynä oli yksinkertaisesti uran käsittäminen prosessina, jolloin ajassa pysähtyminen on yksilölle vaikeaa. Kysyessäni tämänhetkisiä urafiiliksiä sain juuri etsimiäni kertomuksia yksilön sen hetkisestä uratilanteesta ja tyytyväisyydestä, mutta yksilön on mahdotonta antaa objektiivista vastausta vertaamatta urantilannettaan ajassa taaksepäin tai siihen tahtotilaan, joka tulevaisuudessa häämöttää.

Yksilön uran tarkasteleminen käsittää näin välttämättä kaikki kolme aikadimensiota: jo tapahtuneen, nykyhetken sekä tulevaisuuden. Jouduin siis tässäkin mielessä muuttamaan tutkimusotteeni poikkileikkauksenomaisesta kuvauksesta osittain retrospektiiviseksi uratarkasteluksi, jossa tutustuin yksilöiden uraan laajemmin sekä ajassa että paikassa. Käsityksiä kulloisestakin uratilanteesta muokkaavat siis vahvasti kokemukset jo tapahtuneesta sekä olettamukset tulevasta.

5.1. Yksilöllisten tekijöiden vaikutus uran hallinnan kokemiseen

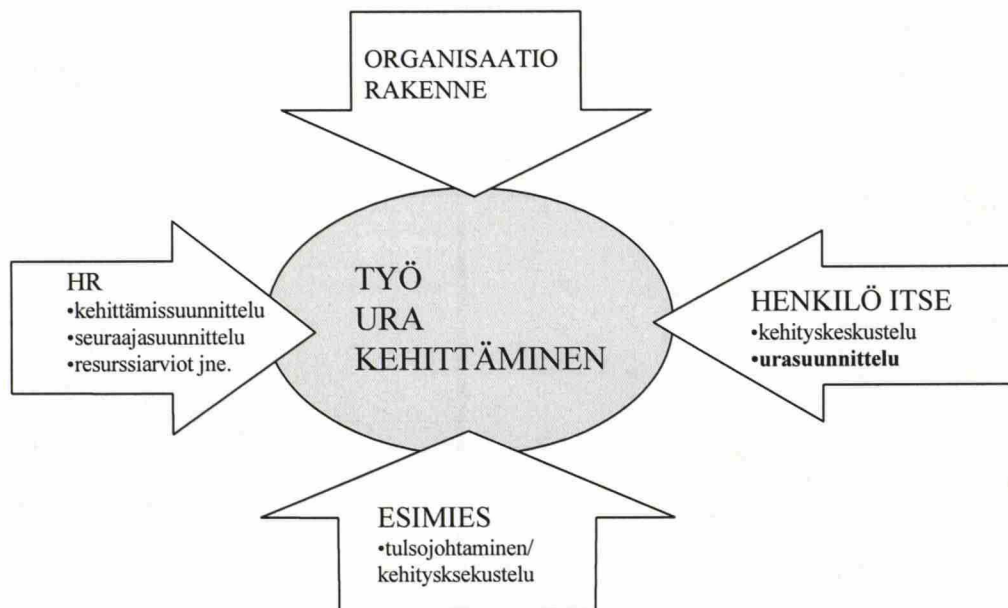
Tarkastellessani haastatteluaineistoa ja yrittäessäni luokitella sitä yhdenmukaisiksi kokonaisuuksiksi törmäsin hämmentävään ongelmaan: aineistosta ei tuntunut löytyvän yhteisiä uran hallintaan liittyviä nimittäjiä iän (30:n ikävuoden siirtymäkausi tai 40:n ikävuoden keskiuran kriisiytyminen) tai urajohtamisen asteen perusteella (urajohtamisprosessin läpikäynyt ryhmä 1. ja vastikään prosessin aloittanut ryhmä 2.). Uran hallinnan vaikeutumisen kokeminen näytti olevan osin sekä elämäntilanteesta että organisaation urajohtamispanoksesta riippumatonta.

Uraansa hyvin tyytyväisiä esiintyi sekä urajohtamisprosessin jo läpikäyneissä että vasta prosessin aloittaneissa. Uran negatiivista kriisiytymistä raportoivat sekä 30:n että 40:n ikävuoden ryhmiin kuuluvat, mutta hämmentävän samankaltaisesti: tulokset eivät näyttäneet tukevan iän mukana lisääntyvän persoonallisuuden integroitumisen olettamusta (mm. Erikson

1962, Lähteenmäki 1995). Ainoastaan uran positiivisen kriisiytymisen kohdalla löysin tukea aikaisempaan vaihemallien mukaiseen uran kriisiytymiseen (mm. Erikson 1962, Levinson 1979, Lähteenmäki 1995).

Uran hallinnassa emme voi enää lähteä verrattain muuttumattomien ympäristötekijöiden olettamuksesta. Ympäröivän maailman muuttuminen on tiedostettu uratutkimuksessakin jo pitkään, mutta organisaation rakenteiden murtumisen sekä siitä seuraavien uramallien muuttumisen vaikutusta yksilön uraan ei ole vaihemalleissa otettu riittävästi huomioon. Yksilön urassa on havaittavissa neljä eri dimensiota, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat uran hallittavuuteen. Kuvassa 8. esitetään uraan vaikuttavien eri dimensiot, joita ovat organisaation rakenne, HR-johtaminen, liiketoiminnan johtaminen (esimies ja linjajohto) sekä henkilö itse.

Kuva 10. Yksilön uraan vaikuttavat dimensiot



Lähde: Lankinen ja Tenhola 1997

Haastatteluaineistosta nousi kuusi yksilöä, jotka raportoivat jonkin asteisesta uran kriisiytymisestä (Taulukko 9.). Kaksi oli selkeästi luokiteltavissa keskiuran kriisiytymisen perusteella ammatillisen identiteetin uudelleenarvioimisen tilaan; heidän kohdallaan voidaan puhua siis uran kriisiytymisen positiivisesta kokemisesta.

Taulukko 9. Uranvaihtohalukkuuden yhteys uratytytyväisyyteen

Uranvaihtohalukkuuden yhteys uratytytyväisyyteen		
	30-vuotiaat	40-vuotiaat
Uranvaihtohalukkuus ei ole kohonnut eikä yksilö koe uratytytyväisyyttä	2	1
uranvaihtohalukkuus ei ole kohonnut, vaikka yksilö kokee uratytytyväisyyttä		2
Uranvaihtohalukkuus on kohonnut, vaikka yksilö ei koe uratytytyväisyyttä	2	1
Uranvaihtohalukkuus on kohonnut, ja yksilö kokee uratytytyväisyyttä	2	1

Sen sijaan kaikki neljä, jotka raportoivat uran hallinnan vaikeutumisesta kielteisessä mielessä, kertoivat hämmentävän samantyyppisistä tuntemuksista uran hallinnan alenemiseen vaikuttaneista tekijöistä. Yksilöt eivät näyttäneet erottuvan vaihemallien mukaisesti eri elämänvaiheissa oleviin ryhmiin.

Iän ja urajohtamisen asteen sijaan näitä neljää negatiivista uran hallinnan kokemista raportoinutta yksilöä yhdisti kuuluminen erityisprojektiin. 3 neljästä projektiin kuuluvasta raportoi voimakasta turhautuneisuutta uratilanteensa suhteen. Kaikki neljä ilmoittivat tämahentkisen uratytytyväisyytensä syyksi juuri projektiin kuulumisesta aiheutuvat uran hallintaan liittyvät ongelmat. Projektityöskentelyn vaikutuksia uran hallintaan käsitellään enemmän luvussa 5.2.5.

5.1.1. Yksilön iän yhteys uran kriisiytymiseen

Kun tarkastelin iän vaikutusta yksilön uran hallintaan, huomattavaa eroa ei ollut nähtävissä siinä, että 40-vuotiaiden uran hallinta olisi ollut jollakin lailla integroituneempaa tai paremmin hallittua. Ura nähtiin enemmän tai vähemmän huonosti hallittavana prosessina riippumatta yksilön iästä. Sen sijaan Lähteenmäen (1995) mainitsema persoonallisuuden integraation aste

näytti 40-vuotiailla olevan korkeampi: elämässään pitemmälle varttuneet yksilöt olivat poikkeuksetta kaikki pohtineet uran suhdetta elämään yleensä selvästi enemmän kuin 30-vuotiaat kollegansa.

Tulosten perusteella voitaneen siis todeta, että yksilön persoonallisuuden integraation aste vaikuttaa uran hallittavuuteen paremman itsetuntemuksen kautta, jolloin kyky kohdata kriisejä urallaan on parempi 40-vuotiailla kuin 30-vuotiailla. Tässä mielessä uran hallinta näyttäisi olevan enemmän yhteydessä elämän hallitsemiseen yleensä kuin uran hallitsemiseen irrallisena osana elämää. Uran kriisiytyminen vaihemallien mukaisen tarkastelun perusteella liittyisi siis juuri ammatillisen identiteetin kehittymiseen liittyvään persoonallisuuden muutosprosessiin (vrt. Ornstein ym. 1989, Lähteenmäki 1995). Uran kriisiytyminen ympäristötekijöistä johtuen jää näin ollen vaihemallien mukaisesti tarkasteltuna huomiotta.

5.1.2. Yksilön muiden elämäalueiden yhteys uran hallintaan

Muiden elämäalueiden merkityksen kohdalla kohtasin mielenkiintoisen eron 30-vuotiaiden ja 40-vuotiaiden välillä: perheestään kertoneista kaksi kolmesta 40-vuotiaasta kertoi suhteensa muihin elämäalueisiin muuttuneen elämäkokemuksen myötä. He kertoivat aikaisemmin olleensa työkeskeisempiä ja ajatelleensa elämää vähemmän osiensa summana, kokonaisuutena. Itsetuntemuksen kasvamisen myötä he olivat oppineet ymmärtämään eri elämäalueiden tasapainon merkityksen ja vähitellen löytäneet optimaalisen tavan jaksottaa elämäänsä. (Taulukko 10.).

Taulukko 10. Muiden elämänaalueiden yhteys uratyytyväisyyteen

Muiden elämänaalueiden hallinta		
	Mainintoja (kpl)	
	30-vuotiaat	40-vuotiaat
Yksilö on joutunut tekemään valintoja uran hyväksi tai luopumaan jostakin elämässään uran hyväksi	-	1
Uran ja muun elämän yhteensovittaminen on vaikeaa tai on joskus ollut vaikeaa	-	2
Ura muodostaa pääasiallisen sisällön elämässä	-	-
Ura on tällä hetkellä etusijalla elämässä	2	1

Haastatelluilla 30-vuotiailla tätä 40-vuotiailla kymmenen vuotta sitten ollutta työkeskeistä ajattelutapaa ei ollut havaittavissa. 90-luvun 30-vuotiaat kertoivat olevansa vahvasti oman aikansa herroja. He katsoivat, että aika on heidän hallittavissaan, ja että työ ja työnantaja joustavat heidän elämäntilanteidensa mukaan. He näkivät siis uran tapahtuvan muiden elämänaalueiden ehdoilla, ei päinvastoin

Ilmiö saattaa johtua osin siitä, että 30-vuotiailta puuttuu se elämäkokemus, johon omaa uraa ja työn keskeisyyttä elämässä verrataan. Uskon kuitenkin, että ilmiö viittaa vahvasti siihen arvojen ja elämän käsittämisen muuttumiseen, jonka on havaittu käynnistyneen myös suomalaisessa yhteiskunnassa 1990-luvun laman seurauksena. Yksilöt eivät välttämättä kuvittele voivansa hallita aikaa, vaan yksinkertaisesti uran ja työn merkitys yksilön elämässä on vähentynyt. Viitteitä vastaavanlaisen ilmiön esiintymiseen on nähtävissä "vauvaboomin" (1946 - 1956 syntyneet) aikana syntyneiden amerikkalaisten arvojen muuttumisessa: elämisen laatu ja henkilökohtainen kasvu merkitsevät keski-ikäistyneille amerikkalaisille vähintään yhtä paljon kuin toimiston kulmahuone (Sims 1994).

5.1.3. Organisatorisen iän yhteys uran hallintaan

Organisatorisen iän vaikutus uran hallittavuuteen näyttäisi olevan kaksijakoinen. Puolet haastatelluista (mukana oli sekä 30-vuotiaita että 40-vuotiaita) koki pitkän Nestekokemuksen tuoneen turvallisuutta uraan: kun tuns organisaation ja omat kompetenssit oli tunnustettu organisaation sisällä, oli helpompi nähdä uramahdollisuuksia. Tämän tyyppinen näkemys tukee nimenomaan organisatorisen uran kehittymistä.

Toisaalta osa haastatelluista koki pitkän Nestekokemuksen kaventaneen mahdollisuuksia työllistyä muualla työmarkkinoilla, koska kompetenssit olivat hyvin alasidonnaisia, öljyyn liittyviä. Yksilöt suhtautuivat uramahdollisuuksien kaventumiseen tyynesti: Nesteeseen organisaationa oltiin sitoutuneita, eikä halua vaihtaa työnantajaa ollut.

Ulkoisten työllistymismahdollisuuksien kapenemista raportoivat ainoastaan 40-vuotiaiden ryhmään kuuluvat. Noin puolet 40-vuotiaiden ryhmään kuuluvista raportoi uramahdollisuuksiensa kaventuneen iän ja kompetenssien alasidonnaisuuden myötä. Kukaan ei kuitenkaan kokenut asiaa ahdistavana. Turvallisuuden tunteen kokeminen liittyy Nesteeseen maineeseen työnantajana: hyviin henkilöstöetuuksiin ja 'ison talon tuomaan turvallisuuden tunteeseen', kuten haastatellut asiaa kuvailivat.

Toisen näkemyksen mukaan liian pitkä Nestekokemus nähtiin jo haittana, jonka vuoksi kyky työllistyä muualla oli vaarantunut. Osa haastatelluista todensi oman osaamisensa yleisen markkina-arvon työmarkkinoilla joko tulleiden työtarjousten perusteella tai aktiivisesti itse testaamalla oman osaamisensa arvon Nesteen ulkopuolella.

Haastatelluista juuri ne uratyytymättömyyttä raportoivat, joiden kompetenssit ovat helposti siirrettävissä, raportoivat myös suurinta vaihtoalttiutta. Organisatorisen iän merkitys uran hallinnan positiivisessa kokemisessa näyttäisi siis olevan vahvasti sidoksissa osaamisen laatuun. Mitä alakohtaisempia yksilön kompetenssit ovat, sitä suurempi merkitys organisatorisella iällä on uran hallinnassa.

Mitä alaspesifimmät yksilön kompetenssit ovat, sitä huonommat ovat mahdollisuudet työllistyä kohdeorganisaation ulkopuolella. Ne, joiden kompetenssit ovat helposti

siirrettävissä joko kilpailijan käyttöön tai kokonaan toiseen liiketoimintaympäristöön, ovat kaikkein alttiimpia liikkumaan uran kriisiytyessä (Arthur ja Defilippi 1994).

5.2. Organisatoriset tekijät

Organisaatioon liittyvinä tekijöinä yksilön uran hallinnassa voidaan nähdä organisaation rakenteisiin liittyvät tekijät ja toisaalta organisaation sisällä tapahtuviin ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät tekijät, kuten johtamiseen, sosiaalsiin verkostoihin sekä henkilösuhteisiin liittyvät tekijät. Käsittelen seuraavassa sekä rakenteellisia että sosiaalisia tekijöitä. Erityisen merkittävänä alueina tutkimuksen tuloksissa korostuvat esimiehen asema suoritusjohtamisen osana ja projektityöskentely sekä sosiaalisessa että rakenteellisessa mielessä.

5.2.1. HR-toimintojen yhteys uran hallintaan

Yleisesti haastatellut eivät olleet kovin kiinnostuneita urajohtamisen välineistä: kehityskeskusmallista, urapolun ohjauksesta sen paremmin kuin kompetenssien määrittämisestäkään. Osa haastatelluista totesi esimerkiksi kompetenssien määrittämisen puuttumisen organisaatiossa isoksi puutteeksi, mutta sen ei katsottu vaikeuttavan tai estävän organisaation toimintaa tai kykyä toimia uran viitekehyksenä. Haastatellut luonnehtivat urajohtamisprosessin merkitystä erityisesti tunnetasolla: se, että heidät otetaan yksilöinä huomioon näytti olevan merkityksellisintä koko prosessissa. Eräs haastatelluista luonnehti suhdettaan urajohtamisprosessiin seuraavasti:

Suoraan sanottuna musta tämä (urajohtamisprosessi) on tähän asti ollut vain kivaa. En mä tiedä vielä, mitä hyötyä tästä on mulle tai Nesteelle.

Urajohtamisprosessissa olennaisen tärkeänä yksilöt pitivät siis organisaation asennetta: organisaatio ottaa heidät yksilöinä vakavasti. Pääsy urajohtamisprosessiin edusti yksilöille ennen kaikkea tunnustetuksi tulemistä. Tässäkin ilmiö vahvistaa käsitystä psykologisen

sopimisen merkityksestä: välineet sekä itse prosessi ovat toisarvoisia, ja itse sopimus koetaan tärkeänä. Taulukossa 11. Listataan yksilöiden raportoimia asennevääntämiä urajohtamisen merkityksestä heidän uransa hallinnassa:

Taulukko 11. Urajohtamisen merkitys yksilön uran hallinnassa

Urajohtamisen merkitys uran hallinnassa		
	Mainintoja (kpl)	
	30-vuotiaat	40-vuotiaat
<i>“Urajohtamisprosessi auttaa hallitsemaan uraa”</i>	2	3
<i>“Urajohtamisprosessilla ei ole vaikutusta uran hallintaan”</i>	4	2
<i>“Urajohtamisprosessissa merkittävää on tunne, että organisaatio ottaa vakavasti jäsenensä ja heidän uransa kehittymisen”</i>	3	3
<i>“Urajohtamisprosessissa merkittävää on urakierto ja se, että yksilö oppii uutta” (kompetenssien kehittymisen varmistaminen)</i>	1	1
<i>“Urajohtamisprosessilla pyritään lisäämään organisaation eri osien välistä vuorovaikutusta”</i>	1	1
<i>“Urajohtamisprosessissa merkittävää on ollut itsetuntemuksen lisääntyminen”</i>	2	3
<i>“Urajohtamisprosessi on lisännyt uraan liittyvistä asioista puhumista organisaatiossa”</i>	1	1

Henkilöstöyksikön rooli koettiin arvokkaana: yksilöillä oli tunne, että heidän asioistaan pidetään huolta. Seuraava yksilön kommentti kiteyttää lähes kaikkien haastateltujen näkemyksen siitä, että organisaation asenne jäseniään kohtaan on tärkeämpi kuin keinot, millä urajohtamista harjoitetaan:

Kyllä se herättää mussa äärettömän positiivisia tunteita, että mut otetaan tällä tavalla organisaatiossa huomioon. En mä muista mistään kuulleen, että työnantaja haluaa tällä tavalla järjestelmällisesti tehdä tätä urajohtamista.

Mä näen, että tän perustavoite on tavoitella yhteistä synergiaa, halutaan käydä keskustelua yksilön ja työnantajan kanssa. Että pohditaan, miten nää työnantajan ja yksilön ajatukset kohtaa.

Se, mitä mä oikeastaan eniten odotan, on niitä työnantajan signaaleja, että mitä sen odotukset on mua kohtaan.

Yksilöiden kertomusten perusteella urajohtamisprosessin merkitys siis ei liittyisikään itse prosessiin tai prosessin sisältöön, vaan yksilön ja organisaation välillä olevan psykologisen sopimuksen muuttumiseen. Morrisonin (1994) mukaan hyvin johdettu psykologinen sopimuksen muuttaminen vahvistaa osapuolia neuvottelijoina ja sopimuksen osapuolina. Yksilöt kehittyvät vähemmän organisaatiosta riippuvaisiksi, ja he ovat todennäköisemmin itse aikaisempaa aktiivisempia kohtaamaan seuraavan muutostilanteen (myös Herriot ja Pemberton 1996).

5.2.2. Liiketoiminnan johtamisen yhteys uran hallintaan: esimiehen rooli

Linjajohdon merkitys uran kehittämisessä oli lähes kaikkien (10 vastaajaa) haastateltujen mielestä avainasemassa. Osaava tai osaamaton esimies nähtiin tapauksesta riippuen joko urakehityksen priimus moottorina tai tulppana. Kaiken kaikkiaan esimieheys nähtiin taitolajina: liiketoiminnan johtaminen ja henkilöjohtaminen samassa persoonassa nähtiin lähes poikkeuksetta ongelmallisena, koska esimies-alaissuhteen valta-asetelma vähentää esimiehen kykyä objektiiviseen arvointiin alaisen potentiaalia arvioitaessa. Eräs haastatelluista argumentoi, että esimies on harvoin edes tietoinen alaitensa osaamisen tasosta tai laadusta. Esimerkiksi asiakkaat tai yhteistyökumppanit koetaan tässä suhteessa parempina yksilön kompetenssien arvioijina. Seuraavassa kahden yksilön luonnehdintaa esimiehen roolin kokemisesta oman uransa kehittämisessä:

KH: Mikä muu vaikuttaa uran suunnittelemiseen, tai siihen että se on vaikeata?

XX: Sehän on kauhean paljon esimiehen aktiivisuudesta kiinni. Jotkut esimiehet on aktiivisia ja kiinnostuneita tällaisista asioista, ja niiden kanssa voi

keskustella. Jotkut on sellaisia, että ne eivät ole kiinnostuneita, eivätkä he keskity henkilöjohtamiseen, vaan johonkin muuhun. Ja ne (henkilöjohtamiseen liittyvät asiat) jää silloin taka-alalle. Jossain määrin siihen voi tietysti itekin vaikuttaa, mutta kyllä se esimiehen rooli on keskeinen.

XY: Ne (urasuunnittelun) keinot tuli siinä matkalla osittain oli sellaisia esimiehiä jotka tuki, osittain ei...

Ehkä ne ei ollut halukkaita päästämään irti; pääsääntöisesti organisaatio on kyllä tukenut mua sellasissa (kompetenssien kehittämiseen liittyvissä) asioissa

Linjajohdon ja strategisen HR-johdon intressit törmäävät pohdittaessa liiketoiminnan kannattavuutta eri aikadimensioilla. Mm. Herriot ym. (1996) mukaan linjajohto hahmottaa älyllisen pääoman hyödyntämistä huomattavasti lyhyemmällä aikavälillä kuin henkilöstövoimavarojen olemassaolon sekä kehittymisen varmistamiseen pyrkivä strategisesta henkilöstöjohtamisesta vastaava instanssi. Tästä syystä yksilön lähin esimies on linjajohdon edustajana usein vaikeassa tilanteessa päättäessään yksilöiden uran kehittymisestä. Urakiertoon lähettäminen merkitsee voimavarojen luovuttamista pois oman yksikön käytöstä; toisaalta yksilöiden älyllisen pääoman kierrättäminen muiden yksiköiden hyödyksi ja näin kokonaispääoman kasvattaminen palvelee organisaatiota kokonaisuutena pitkällä aikavälillä paremmin kuin yksilön taitotiedon pitäminen "vakan alla" ainoastaan oman yksikön käytössä. (Herriot ja Pemberton 1996, Sims 1994).

Voimakkaan hierarkkisessa organisaatiossa esimiehen rooli korostuu: esimies on osa 'virkatietä', kun yksilön uraa suunnitellaan. Yksilön kyky vaikuttaa oman uransa kehittymiseen on verrattain pieni, ja yksilö voi lähinnä omalla toimimisellaan, 'näytöillä', edistää omaa uraansa. Kompetenssien kehittämiseksi vapautuu näin enemmän aikaa, koska yksilön ei tarvitse käyttää aikaansa oikeiden ihmisten löytämiseen. Avoimessa organisaatorakenteessa sosiaalisten verkostojen rooli korostuu: yksilön oma rooli kontaktien luojana yhtäältä vapauttaa etsimään mahdollisuuksia laajemmalta alueelta, mutta toisaalta sitoo yksilön resursseja suhdetoimintaan jättäen varsinaiseen työn tekemiseen ja kompetenssien kehittämiseen vähemmän aikaa. (Arthur ja Defilippi 1994, Nicholson 1996).

5.2.3. Organisaation sosiaalisten yhteyksien ja verkostojen yhteys uran hallintaan

Keskeisenä elementtinä Tukku myynti ja hankinta -ryhmässä käytössä olevaan urajohtamisprosessiin kuuluvat erilaiset sosiaaliset verkostot. Perinteinen yksilö - esimies - dialogia on laajennettu kolmikantaiseksi vuoropuheluksi, jossa henkilöstöyksikön rooli on olla aktiivisena toimijana yksilön uraa pohdittaessa. Koska useampi taho tarkastelee henkilöstöresursseja monesta eri näkökulmasta, yksilön kannalta optimaalisten uramahdollisuuksien todennäköisyys kasvaa, ja organisaation näkökulmasta henkilöstön osaamisen mahdollisimman tehokkaan käytön todennäköisyys kasvaa. Neljäntenä dimensiona yksilön uran kehittymisessä on kehitteillä mentor -järjestelmä. Mentorointi on käynnistetty haastateltujen osalta, ja tarkoituksena on luoda pysyvä neljäs ulottuvuus urajohtamisprosessiin.

Perinteisesti aktiivinen yksilö Nesteellä on luonut sosiaalista verkostoa itse: mahdollisimman moni kontakti muihin organisaation osiin ja ihmisiin on lisännyt todennäköisyyttä, että yksilö huomataan ja hänelle tarjotaan uramahdollisuuksia. Verkoston tehokkuutta uramahdollisuuksien avaajana on lisännyt -tai vähentänyt - linjajohto henkilöjohtamisen aktiivisuudella tai passiivisuudella:

Kuitenkin mä sillä tavalla näkisin, että se eteneminen on aika paljon sitä sun omaa aktiivisuutta, että niinku hakeutuu, ja on silmät ja korvat auki.

Kyllä mä hirveen paljon näen tässä niitä yksilön vastuuta itsensä kehittämisestä.

Se on se pohdinta aina, että mistä sä luovut, kun sä vaihdat tehtäviä, ja mitä saat tilalle.

Morrison (1994) puhuu yksilön taipumuksesta rakentaa omia suhdetoiminnan kanavia epävarmassa uratilanteessa. Erityisesti hierarkkisessa organisaatiossa on havaittu tehtävän tai toimen hoitamista tukevat työyhteisön sosiaaliset suhteet (esimies-alaissuhteet) tärkeiksi yksilön uran kehittymisen kannalta. (Arthur ja Defilippi 1994, Nicholson 1996).

Hierarkkisuuden vähetessä organisaatioiden välisten, ei-hierarkkisten verkostojen merkitys kasvaa.

Yli puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että uran kehittyminen on edelleen kiinni siitä, että tuntee oikeat ihmiset oikeissa paikoissa tai että yksilön kehittyminen on ensisijaisesti yksilön itsensä vastuulla. Sitä, mikä yksilön kehittämisessä on yksilön itsensä vastuulla, ei yleensä tarkasti yksilöity. Oletan kehittymisen tarkoittavan tässä mielessä lähinnä ammatillisen osaamisen kehittymistä, ts. itsensä kouluttamista. Toisaalta jotkut haastatelluista käyttivät sanontaa “ei minua täältä kukaan tule uusiin tehtäviin hakemaan, itse täytyy olla aktiivinen”, mikä viittaa yksilön vastuun korostamiseen uran suunnittelemisessa ja kehittämisessä (vrt. Peltosen 1996 löydökset ABB:n organisaatiossa). Hopkins (1997) puhuu verkostojen käytön ja organisaation tehokkuuden välisen yhteyden ymmärtämisen tärkeydestä: jos yksilöltä kuluu kohtuuttoman paljon työaika oman uransa tai ammatillisen kehittämisensä pohdiskeluun tai oikeiden kontaktien löytämiseen urakehityksen varmistamiseksi, yksilö ei voi olla tehokas organisaationsa jäsen.

5.2.4. Onko pelikentällä merkitystä? Organisaation rooli uran rakenteellisenä viitekehyksenä

Organisaation rakenteiden merkitys uran hallinnassa koettiin ristiriitaisena. Esimerkiksi hiljattain toteutunut suuri fuusio (Neste ja IVO yhdistyivät Fortum -konserniksi 1.1.1999) aiheutti yksilöissä varsin erilaisia reaktioita. Kaksi kolmasosaa raportoi fuusiojärjestelyiden tuoneen heille lisää uramahdollisuuksia. Kolmasosa haastatelluista raportoi päinvastaisia tunnelmia: suurempi organisaatio ja kahden erilaisen kulttuurin yhteen sovittaminen nähtiin yhteisten toimintatapojen kehittymisen kannalta ongelmallisena.

Organisaation rakenteellisen viitekehyksen erityispiirteenä tutkimuksessa nousivat esiin projektit. Projektiin kuuluvien kertomukset viittaavat vahvasti psykologisen sopimisen tärkeyteen: projekti on määräaikainen, eivätkä yksilöt voi sitoutua mihinkään muuhun projektiin kuulumisen aikana. Koska projekti myös organisaationa on määräaikainen, yksilö ei näin voi sopia tulevaisuuden uramahdollisuuksista projektiorganisaation kanssa. Muiden

uramahdollisuuksien vastaanottaminen on mahdotonta, koska projektin päättymisajankohta on tuntematon. Kaikki projektiin kuuluvat raportoivat jonkinasteista turhautumista uran kehittymisen suhteen.

Projektin aikataulu tai projektin tavoitteiden muuttuminen sinällään lienee melko tavallista. Turhautumisen syynä lieneekin se, että yksilöt kokevat sopimuksen yksipuolisena: he eivät voi vaikuttaa sopimuksen muuttumiseen. Yhdistettynä työtehtäviin, jotka eivät yksilön mielestä lisää hänen kompetenssejaan psykologinen sopimus on yksilön näkökulmasta arvoton: projekti ei edistä yksilön tulevaisuuden uramahdollisuuksia millään tasolla, koska se ei voi tarjota uramahdollisuuksia tulevaisuudessa eikä se kehitä yksilön kompetensseja kohtaamaan tulevaisuuden uramahdollisuuksia toisaalla. Uran kehittymisen kannalta projektissa oleminen on ajan hukkaa:

Multa kysyttiin (uraohjausprosessin aikana), että toiko Fortum mulle lisää uramahdollisuuksia. Mä vastasin, että niin kauan kuin mä olen tossa projektissa, se toi mulle lisää mahdollisuuksia, joihin mä en pääse.

Erityisprojektin vaikutus yksilön uran hallinnan kokemiseen osoittaa myös, kuinka olennainen osa organisaation rakenne on yksilön uran hallinnan kannalta. Uran hallinnan kokeminen ja sitä kautta uran kriisiytyminen on aina sidoksissa niihin uramalleihin, joita organisaatio tarjoaa yksilölle (Nicholson 1996). Ilman organisaation tarjoamaa kontekstia yksilö ei voi todentaa uraansa: peliä ei voi pelata ilman pelikenttää. Uramallit ovat edelleen sidoksissa organisaatorakenteisiin. Organisaation rakennetta määrittää pitkälti sen ikä sekä liiketoimintaympäristö (toimiala, kilpailutilanteiden muutosnopeus), jossa yritys toimii (Lähteenmäki ja Luomamäki 1996, Rousseau ja Wade-Benzoni 1994). Meidän täytyy siis ensin nähdä yrityksessä voimassa olevat organisaatiomallit voidaksemme ymmärtää, mitkä uramallit ovat yleensä mahdollisia (Rosenbaum 1989, Nicholson 1996).

Projektiluonteinen työskentely tulee ilmeisen voimakkaasti lisääntymään etenkin tietointensiivisillä aloilla, mikä vaikuttaa olennaisesti myös organisaatioiden rakenteisiin.

Organisaatiot muodostuvat yhä useammin pienistä projektiorganisaatioista, joissa organisaation jäsenet toimivat eri pituisia määräaikoja (Aho 1998). Yksilön käytössä olevat uramallit poikkeavat tällöin olennaisesti perinteisinä pidetyistä uramalleista.

6. URAKÄSITE ASIAANTUNTIJAKONTEKSTISSA

6.1. Urakäsitteen sisältö: Onko kompetenssien kehittäminen uralla etenemistä?

Yksilöt näyttävät käsittävän termin 'kompetenssi' varsin monella eri tavalla. Haastatelluilta ei kysytty, miten he käsittävän termin kompetenssi, vaan jokainen käsitteli sitä puheessaan subjektiivisesti, tutkijan pyrkimättä määrittelemään käsitettä mitenkään tarkemmin. Kaikki haastateltavat näyttivät ymmärtävän kompetenssin tieto- tai taito-osaamisena: kompetenssit liitettiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai kyvykkyyksiin. Keskusteluissa tulivat esiin 'johtamistaito', esiintymiskyky' tai 'itsevarmuus' -tyyppiset kompetenssit. Haastatellut mielsivät kompetensseiksi hyvään johtajaan liitettävät ominaisuudet, mikä johtunee siitä, että urajohtamisprosessissa heitä oli testattu juuri kiinnittäen huomiota tämän tyyppisiin persoonallisuutta kuvaaviin seikkoihin.

Kun yksilöiltä kysyttiin, kuinka he käsittävät uran tänä päivänä, havaitsin mielenkiintoisen ilmiön: osalle uran ja kompetenssien kehittymisen ero oli melko jäsenytmätön, osa sen sijaan erotti selvästi työurallaan kompetenssien kehittämisen uralla etenemisestä (Taulukko 12). Uran käsite näyttäisi siis olevan vaikea määriteltävä yksilölle. Nesteessä valta ymmärretään melko vahvasti uraan liittyvänä ja asemaan perustuvana valtana, ja johtajuus nimenomaan hallintojohtajuutena, ei asiantuntijajhtajuutena. Lähes kaikki haastatellut pitivät uran mukanaan tuomaa valtaa mukavana 'sivutuotteena', ei itse tarkoituksena (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Uran käsittäminen Tuksumyynti ja hankinta -ryhmässä

Uran käsittäminen	Mainintoja (kpl)	
	30-vuotiaat	40-vuotiaat
Yksilö ei osaa sanoa mitään käsityksestään urasta	-	-
Yksilö ei ole pohtinut asiaa, eikä asia kiinnosta	-	-
mainitsi uran kehittymisenä organisaatiossa, mutta ei maininnut kompetensseja	-	-
Yksilö näkee uran kompetenssien kehittymisenä	-	-
Yksilö näkee, että ura muodostuu kompetenssien kehittymisestä ja uralla etenemisestä erillisinä prosesseina, mutta ei osaa eritellä, miten prosessit eroavat toisistaan	4	-
yksilö näkee uran ja kompetenssien kehittymisen erillisinä prosesseina, jossa kompetenssien kehittyminen nähdään lateraalisisena etenemisenä ja uralla kehittyminen vertikaalisena etenemisenä	3	4

Uran käsittämisessä havaitsin merkittävän eron yksilöiden välillä. Ero ei ollut selvästi havaittavissa iän mukaisesti tarkasteltuna, vaikka oletuksena oli, että 40-vuotiaiden ryhmä suhtautuisi uran käsittämiseen perinteisemmin, vertikaalisen ja byrokraattisen uramallin mukaisesti. 40-vuotiaiden ryhmän jäsenet kertoivat kaikki käsittävänsä itsensä asiantuntijana, ja he näkivät uransa perinteisestä Neste-urasta poikkeavana. Eräs haastatelluista mainitsi toteuttaneensa Nesteellä jo uransa alusta lähtien asiantuntijan uramallia tutkijataustansa ansiosta.

30-vuotiaiden ryhmässä oli havaittavissa selkeä ero projektiin kuuluvien ja nk. perinteistä uramallia todentavien välillä. 30-vuotiaista ne, jotka eivät kuuluneet kokopäiväisesti projektiin, käsittivät tutkimusjoukosta uran kaikkein konservatiivisimmin. Heidän kertomuksissaan uran käsittäminen organisatorisena urana tuli kaikkein voimakkaimmin esille: uranvaihtohalukkuus oli tässä ryhmässä vähäistä, ja uran nähtiin nimenomaan jatkuvan nykyisen organisaation sisällä.

Vertikaalinen uralla eteneminen nähtiin lähinnä palkitsemisen välineenä, ei itse tarkoituksena (Taulukko 13.). Ylennykset tai haastavampien tehtävien tarjoutuminen nähtiin arvostuksen

osoituksena hyvin tehdystä työstä, eikä valtaa itsessään nähty tavoiteltavana asiana. Tutkimustulokset tukevat tältä osin vahvasti Herriot ym. (1997) aikaisempia tutkimustuloksia työidentiteetin vaikutuksesta yksilön haluun saada ylennys.

Taulukko 13. Uran merkitys yksilölle Tuksumyynti ja Hankinta -ryhmässä

Uran merkitys yksilölle	Mainintoja (kpl)	
	30-vuotiaat	40-vuotiaat
yksilö pitää kompetenssien kehittymistä uraa tärkeämpänä	1	4
yksilö pitää uralla vertikaalisesti etenemistä yhtä tärkeänä kuin kompetenssien kehittämistä	5	1
yksilö pitää uralla vertikaalisesti etenemistä tärkeämpänä kuin kompetenssien kehittyminen	-	-

Tulkitsen uran merkityksen vähäisyyteen olevan olemassa kaksi selitysmallia. Ensimmäinen liittyy asiantuntijan uratavoitteisiin: asiantuntija ei halua olla byrokraatti, koska 'kabineteissa byrokraattina istuminen' edustaa asiantuntijalle jäykkyyttä. Jäykkyys ja staattisuus tappaa luovuuden, jota asiantuntija tarvitsee lisätäkseen osaamistaan. Osaaminen ja sen lisääminen on asiantuntijalle elinehto, olemisen tarkoitus. Osaaminen, tieto, on asiantuntijan valtaa.

Toinen selitysmalli liittyy pitkien organisatoristen urien katoamiseen. Tämä selitysmalli on erityisen mielenkiintoinen, sillä tutkimusjoukko suurimmaksi osaksi edustaa juuri pitkiä organisatorisia uria. Suuret muutokset organisaation rakenteissa ja liiketoimintaympäristössä ovat saaneet yksilön ymmärtämään, että ura muodostuu tulevaisuudessa ennalta arvaamattomista uravaiheista myös organisaation sisällä.

Koska organisaatio ei enää tarjoa turvallisuutta vakaalla urarakenteella, yksilön ainoa mahdollisuus turvata uran kehittyminen on kerätä mahdollisimman hyvä kompetenssivalikoima. Vaarana on keskinäisen riippuvuuden ymmärtämisen hämärtyminen: koska yksilö ei koe saavansa organisaatiolta turvaa jatkuvuuden muodossa, yksilö ei myöskään koe olevansa velkaa organisaatiolle (Morrison 1994, Arthur & Defilippi 1994).

Yksilön korkeimmaksi tavoitteeksi nousee omien kompetenssien kehittäminen välittämättä siitä, sopivatko ne organisaation pitkän ajan tavoitteisiin.

Jos yksilön omaa vastuuta korostetaan liikaa ammatillisen ja uran kehittymisen aktivoijana, yksilön kyky nähdä itsensä kiinteänä osana organisaatiota saattaa hämärtyä (Sims 1994). Kärjistetyssä tilanteessa yksilö alkaa nähdä oman uransa ainoastaan subjektin näkökulmasta, ja organisaation tarjoamaa uran viitekehystä ei enää pidetä relevanttina oman uran olemassaolon kannalta. Psykologisen sopimuksen molemmin puolinen sitovuus on näin olennaisen tärkeässä asemassa, kun pysyvyyden ja turvallisuuden näkyvät merkit organisaation muodossa ovat hajoamassa (Morrison 1994).

6.2. Mitä vanhan uramallin tilalle? Tulevaisuuteen varautumisen merkitys uran hallinnassa

Sekä iästä että organisatorisesta iästä riippumaton uran hallinnan dimensio näyttäisi olevan kyky hahmottaa tulevaisuutta. Kaikki haastatellut ilmoittivat ratkaisevan tärkeäksi uran hallinnan alueeksi tulevaisuuden hahmottamisen. Yleisesti todettiin, että uraa ei voi suunnitella, mutta tietty suunnitelmallisuus näytti kuitenkin olevan tärkeää: kaikki haastatelluista ilmoittivat suunnitelmallisuuden olevan tärkeää sekä uraa suunniteltaessa että yleensä elämässä. Merkittävänä ei nähty sitä, että suunnitelmat pitävät, vaan että on jotakin, jolla hahmottaa tulevaisuutta. Eräs haastatelluista kuvaa uran suunnittelemista seuraavasti:

...Ei sitä (uran alkuvaiheessa) ajatellut niin kauhean pitkälle, se on vähän sama kuin elämän muutkin asiat kuten perhesuunnittelut, ei niitä mieti niin tarkkaan etukäteen...On se (suunnitelmallisuus) jossain määrin tärkeätä, mutta ei se niin, etteikö suunnitelmia voisi muuttaakin. Ei nyt ihan eläkeikään asti ole kiva lyödä lukkoon suunnitelmia. Mutta vähän eteenpäin, että tietää vähän että on sellaista suuntaa, mutta että voi kääntyäkin. Että on tietty vapauskin muuttaa suunnitelmia...Mutta jos ei ole mitään suunnitelmallisuutta tai tavoitteita, niin ei sitä varmaan osaisi ottaa onkeon niistä sattuman tuomista mahdollisuuksistakaan.

Uran kriisiytymistä ei siis näyttäisi aiheuttavan se, että tulevaisuutta ei voi nähdä tai että se nähdään kaoottisena. Yksilöiden kertomusten perusteella uran kriisiytyminen liittyy tulevaisuuden mahdollisuuksien puuttumiseen. Mahdollisuuksien olemassaolo ja niiden näkeminen näkeminen taas liittyy olennaisesti niihin psykologisiin sopimuksiin, joita yksilön ja organisaation välille syntyy.

Uran psykologista sopimista tutkineet (mm. Arthur ym. 1994, Morrison 1994, Herriot ym. 1996) puhuvat lähes poikkeuksetta tulevaisuuteen varautumisen tärkeydestä: koska tulevaisuus on niin vaikeasti ennakoitavissa, yksilön tulee voida varautua muutoksiin parhaalla mahdollisella tavalla (Hiltrop 1998). Tulevaisuuteen varautumisen välineet ovat kahdentyyppisiä. Ensimmäiseksi yksilön tulee varmistua kompetenssiensa eli osaamisensa säilymisestä. Toinen tulevaisuuteen varautumisen dimensio on urasopimus osana yksilön ja organisaation välistä psykologista sopimista. Sekä kompetenssien että urasopimuksen tärkein ominaisuus uran hallinnan kannalta on selkeys: uran konsepti tulee yksilön kannalta olla hahmotettavissa siten, että yksilö pystyy jäsentämään uransa sekä ajassa että paikassa.

Jotta psykologinen sopimisen kautta uran jäsentäminen ylipäänsä on mahdollista, organisaatiossa tulee varmistua siitä, että vallitseva kulttuuri tukee yksilön käytössä olevia uramalleja. Ghosal ja Bartlett (1997a) mainitsevat kolme psykologisen sopimisen onnistumisen kannalta olennaisen tärkeää seikkaa. Näitä ovat suoritusstandardien selkeys ja yksiselitteisyys, palautteen merkityksen tunnustaminen ja sen aktiivinen käyttäminen sekä selkeä ja johdonmukainen palkitseminen sekä sanktiot. Ghosalin ja Bartletin (1997a) mukaan kulttuuria vahvistavat järjestelmät eivät sinänsä takaa psykologisen sopimisen onnistumista. Avainasemassa on se tapa, jolla johtajat käyttävät niitä.

7.YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

1990-luvun puoliväliin asti yrityksissä oli vallalla käsitys pitkien organisatoristen urien ylivertaisuudesta: lojaalius yhtiölle palkittiin, ja hyödyn katsottiin olevan molemminpuolista. Turvallisuuden ja varmuuden tunteen uran jatkumisesta katsottiin motivoivan yksilöitä panostamaan organisaatioon. Yhä kasvavat tuottovaatimukset ovat pakottaneet etenkin kansainväliset suuryritykset järjeistämään toimintoja, hankkiutumaan eroon kannattamattomista sekä keskittymään kannattaviin liiketoiminta-alueisiin.

Yhtäkkiä olemmekin tilanteessa, jossa vuosikymmenien inhimilliset panostukset saattavat muuttua yhdessä yössä yhtiölle rasitteeksi. Yrityskaupan seurauksena yksilön osaaminen ei ehkä olekaan liiketoiminnan kannalta tarpeellista pääomaa, vaan toimintojen päällekkäisyys, esimerkiksi kaksi palkkahallintoa, nähdään ylimääräisenä kustannuksena. Yrityskauppa tehdään ehkä yhdessä päivässä, mutta ihmisten mukautuminen uusiin uratilanteisiin käy huomattavasti hitaammin.

Yksilöt eivät enää näe uraansa etenemisprosessina. Uraa ei enää ole polku organisaatiossa, joka alkoi jostakin ja etenee ylöspäin kohti johtajan positiota. Ura on muuttunut näennäisesti kaoottiseksi uran osien hallinnaksi, jossa jopa uran eri osat saattavat olla toisistaan riippumattomia. Kielen käytössä uralla etenemisen on korvannut käsite kehittyminen: puhutaan ammatillisesta kehitymisestä tai kompetenssien kehitymisestä. Uran suunnitteleminen nähdään lähes mahdottomana: puhutaan uran hallinnasta. Jopa uran käsitteen käyttäminen on vähentynyt: yksilöt puhuvat kompetensseista ja osaamisesta.

Uran käsitteen käytön väheneminen ei kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella tarkoita sitä, että uran merkitys yksilöiden työ- tai ammatti-identiteetille olisi vähentynyt. Tolbertin (1996) mukaan uran rajoittamattomuutta ei pidä automaattisesti tulkita hahmottomuudeksi. Tarpeiden tyydyttämisen keinot ovat samat riippumatta kontekstista, jossa ura tapahtuu: itsensä toteuttaminen, tarpeelliseksi ja arvostetuksi kokeminen ovat edelleen motiiveja, joiden takia halutaan kehittää uraa ja ammatillista osaamista.

Jansin (1989) mukaan muiden elämänaalueiden merkitys lisääntyisi, kun yksilö etenee urallaan riittävän vakaaseen uravaiheeseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Jansin väite pitää vain osittain paikkansa. Tietty hyvin edenneen uran tuoma turvallisuuden tunne lisänee yksilön kykyä painottaa muita elämänaalueita enemmän kuin työtä ja uraa, mutta tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voitaneen myös todeta, että ilmiö liittyy vähintään yhtä voimakkaasti yksilön iän tuomaan "elämän viisauteen". Lähteenmäen (1995) mainitsema persoonallisen integraation aste, itsetuntemus, näyttäisi olevan merkitsevä tekijä uran hallinnan sekä yleensä elämän hallinnan kykyä pohdittaessa.

Lähteenmäen (1995) hypoteesia urasta erilaisten yksilö- ja tilannetekijöiden ohjaamana perättäisten päätösten sarjana voidaan tämän tutkimuksen valossa osittain vanhentuneena. Peräkkäisyys liittyy kiinteästi ainoastaan yksilön ikään: täytyy täyttää kolmekymmentä ennen kuin saavuttaa neljäkymmenen vuoden iän. Sen sijaan organisatoriset positiot tai erilliset uravaiheet voivat vaihdella tasosta riippumatta. Yksilö voi esimerkiksi linjaorganisaatiossa toimia normaalina 'rivityöntekijänä', mutta erityisosaamisena ansiosta hän toimii jonkin projektin johtana. Esimerkiksi Tekniikan Akateemisten liiton jäsenrekisterin perusteella (Aho 1998) diplomi-insinööreistä huomattavan suuri osa ilmoittaa pysyväksi tehtävänimikkeekseen 'projektipäällikön'. Tämän henkilöryhmän tilastoissa huomiotta välttäminen aiheuttaisi merkittävän tilastovirheen. Projektityö lienee juuri mm. diplomi-insinöörien piirissä jo normiksi muodostunut työn tekemisen muoto. Tämä voitaneen tulkinta selkeäksi todisteeksi siitä, että tajottamaton liikkuva urarakenne on suomalaisessakin yritysmaailmassa muuttumassa pysyväksi urarakenteeksi.

Organisaatioiden hierarkkisuuuden murtuminen ei ole pelkästään organisaatioiden fyysistä murtumista; organisaatiot murtuvat, koska hierarkkisuuteen perustunut valta ei enää ole yksilöille itsetarkoitus. Tieto ja osaaminen ovat valtaa, ja osaamisen määrä ja laatu on korvannut ihmisten mielikuvissa asematason ja organisatorisen sijainnin tuoman vallan tunteen. Mm. ABB:n pääjohtaja Göran Lindahl mainitsee yhtiönsä kyvykkyyden kriittiseksi pisteeksi juuri osaamisen kasvattamisen, jossa linjajohdolla on ratkaiseva rooli: henkilöstöresurssien johtaminen nähdään jokaisen johtajan avaintehtävänä (Hirvikorpi 1999). Johdon rooli nähdään siis yhä enemmän osaamisen ohjaajan ja tukijan roolina liiketoiminnan johtamisen lisäksi.

Organisaatioiden murtuminen liittyy kiinteästi myös yksilön uran vaihteellaisen kehittymisen muuttumiseen: ura voi tapahtua useassa eri positiossa samanaikaisesti. Yksilön ura ei ole enää sidottu vakanssiin tai tehtävään. Asiantuntijayksilö voi samanaikaisesti toimia useassa eri projektissa vakinaisen vakanssinsa lisäksi. Ura voi myös koostua pelkästään lyhytaikaisista, toisistaan riippumattomista itsenäisistä ja osin tai kokonaan samanaikaisesti tapahtuvista jaksoista. Voitaneen siis puhua kaoottisen uran hallinnasta: yksilön suurin haaste nykyisessä urassa on uran sirpaleisuuden ja osien päällekkäisyyden hallitseminen osana koko yksilön elämää (Antman 1998). Seuraava sitaatti kuvaa yksilön elämän hallinnan kompleksisuutta:

Tää mun elämä on nyt aika harmoninen: työ, harrastukset, ystävät.

Olen miettinyt sitä, että se olisi hankala tilanne, jos pitäisi lähteä valitsemaan.

Jos mä nyt lähtisin esim. panostamaan perheeseen, se tarkoittaisi, että mun pitäisi jättää nykyisestä elämästäni jotain pois. En mä voi jättää tähetkisestä elämästäni mitään pois. Tää on tavallaan pattitilanne. Kun nää sosiaalisten kontaktien hoito on sidottu näihin harrastuksiin, että jos mä jättäisin jonkun harrastuksen pois, niin ne sosiaaliset kontaktitkin loppuisivat.

Olen käyttänyt tässä tutkimuksessa uran hallinnan käsitettä tarkoittamaan sitä prosessia, jossa yksilö pyrkii sovittamaan erilaiset, osin myös päällekkäiset uravaiheet toisiinsa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Eteneminen-käsitteen korvaamista hallinta -käsitteellä voitaneen perusteella viidellä eri tekijällä:

1. Ura on **pirstaloitunut**: organisatoriset urat ovat lyhentyneet, mikä johtuu yhtäältä siitä, että liiketoimintaympäristöt ja sitä kautta organisaatiot muuttuvat koko ajan, toisaalta siitä, että epävarmuus samankin organisaation sisällä on lisääntynyt tehokkuusvaatimusten lisääntyessä. Työura muodostuu yhä useammin useista lyhyistä kuin yhdestä, koko elämän kestävästä organisatorisesta urasta. Kun talouden ja liiketoiminnan epävarmuus lyhentää yksilöiden työsuhteita, vastaavasti työsuhteen aikajänteen lyhentyessä vähenee myös sitoutuminen organisaatioon (Sims 1994, Arthur ym. 1994). Lähteenmäki (1995) puhuu kulkurijohtajuudesta 1980-luvun Suomessa tapahtuneen rakennemuutoksen aiheuttamana yksittäisenä ilmiönä, jossa juurettomuus tai vaihtelunhalu ovat motiiveina vain marginaalisessa asemassa. Ammatillisen liikkuvuuden kehityksestä tehdyn tutkimuksen aineisto, johon hän viittaa, on kerätty 1975 -1985, joten se ei voi selittää luotettavasti 1990-

luvun ammatillisen liikkuvuuden syitä Suomessa. Tämä tutkimuksen puitteissa ei liene tarkoituksenmukaista tarkastella uran pirstaloitumisen syitä suomalaisessa yritysmaailmassa tämän syvemmin, mutta on todettava, että uran pirstaloituminen on vaikuttanut yksilön kykyyn hallita omaa uraansa kokonaisuutena.

2. Ura on **päällekkäistynyt**: ura voi tapahtua samanaikaisesti monella eri tasolla. Ilmiö tulee selvimmän esille projektityötä tekevien kohdalla: yksilö saattaa olla jäsenenä useassa eri projektissa useissa eri organisaatioissa samanaikaisesti (mm. Aho 1998). Vaihtoehtoisesti yksilö voi olla vakinaisesti jonkin organisaation jäsen, mutta tekee määräaikaista projektityötä toisessa organisaatiossa tai oman organisaationsa sisällä palatakseen aikaisempaan tehtävään projektin päätyttyä. Enää ei siis voida puhua uran kronologisesta jatkumisesta tehtävästä toiseen, vaan yksilön on kyettävä hallitsemaan useata eri uran osaa samanaikaisesti. (mm., Rosenbaum & Miller 1996, Arthur & Rousseau 1996)
3. Ura on **laajentunut**: ura ei enää muodostu siten, että yksilö siirtyy tehtävästä toiseen ja näin sananmukaisesti etenee myös ylöspäin edellistä vaativampiin tehtäviin. Uuden ura-ajattelun mukaisesti ura ei välttämättä fyysisesti etene, mutta tehtävät laajenevat ikään kuin entisten tehtävien päälle (McLagan 1998). Syvällinen tietämys yhdestä osa-alueesta korvautuu vähemmän syvällisemmällä, mutta laaja-alaisemmalla tietämyksellä suuremmasta kokonaisuudesta. Myös fyysistä siirtymistä lateraalisesti tehtävästä toiseen tapahtuu, jolloin yksilö vähitellen kehittyy generalistiksi specialistin sijaan (mm. Ropponen, 1996).
4. Ura on muuttunut **ennakoimattomaksi**: Selkeiden organisaatorakenteiden ja staattisen kilpailuympäristön aikana uraa oli helpompi suunnitella eteenpäin, koska urapolut ja vakanssit olivat selvempiä ja pysyvämpiä kuin nykyisessä yritysmaailmassa. Sen sijaan, että yksilö voisi tänä päivänä suunnitella uraansa eteenpäin olemassa olevassa organisaatiossa, yksilö joutuukin olemaan jatkuvasti valmistautuneena reagoimaan ennalta odottamatta avautuviin uramahdollisuuksiin (mm. Hiltrop 1998). Oikea ajoitus on ratkaisevan tärkeää uran kehittymisen kannalta: yksilön täytyy pystyä sovittamaan omat kompetenssinsa, elämäntilanteensa, sekä oma tehtäväsäoloaikansa optimaaliseksi voidakseen ottaa vastaan uusia haasteita urallaan, ja näiden kaikkien hallitseminen etukäteen on ongelmallista.

5. **Uran ja työn merkitys** on muuttunut yksilön elämässä: Yksilöiden työkeskeisyys näyttäisi olevan muuttunut työkeskeisestä painottamaan muita elämänalueita. Suomalaisessa yhteiskunnassa murros lienee tapahtunut 1990-luvun vaikean työllisyystilanteen aikana. 1990-luvulla työntekijä haluaa, että hänet huomioidaan organisaatiossa myös yksilönä, jonka työuran tulee olla sopusoinnussa elämän muiden osa-alueiden, kuten perheen tai jatko-opintojen kanssa. Tämä saattaa vaikuttaa rohkealta väitteeltä, mutta väitän, että juuri lama sai suomalaiset ymmärtämään muidenkin elämänalueiden kuin työn merkityksen ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta (Ojansivu 1996, Venäläinen 1998, Salmela 1999). Etenkään nuoret aikuiset, jotka tässä tutkimuksessa käsitän 27 - 35 - vuotiaiksi, eivät enää priorisoi työtä ja uraa yhtä voimakkaasti kuin jo keski-ikään ehtineet suuret ikäluokat. Sijaa ovat vieneet itseensä panostaminen: vapaa-aika, harrastukset - länsimaaisessa kulttuurissa yksilökeskeiseen ajatteluun pohjautuvat itsekkäät arvot. Toisen ääripään tulkintana voidaan nähdä pehmeiden, sosiaalisten arvojen nousu: perhe ja ystävät nähdään entistä tärkeämpinä tyydytystä ja elämälle merkitystä tuovana elementtinä (vrt. amerikkalaisten arvojen muuttuminen, Sims 1994).

Kaikki viisi edellä esitettyä olettamusta uran käsittämisen muuttumisen liittyvistä syistä eivät suinkaan esiinny yhtäaikaaisesti yksilön uraa tarkasteltaessa. Yksilön organisatorinen ura voi toki olla pitkä, vaikka (organisatorisen) uran ennakoitavuus olisikin varsin vähäinen. Edellä esitetyllä on kuitenkin tarkoitus vahvasti kritisoida olettamuksia uran vaihteellaisuudesta. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistanevat jo käytyä argumentointia siitä, että ura on muuttumassa vaihteellisesta, peräkkäisten jaksojen sarjasta näennäisesti kaoottiselta tuntuvaksi useiden, osin päällekkäisten ja epäjatkuvien prosessien vyyhdeksi. Tämänkaltaisen urarakenteen tutkimukseen nykyiset vaihemallit soveltuvat huonosti. Uusien urarakenteiden havaitseminen ja mallintaminen vaatii vielä runsaasti tutkimusta lähitulevaisuudessa uratutkimuksen tieteellisen uskottavuuden säilyttämiseksi.

Tämä tutkimus ei tue Lähteenmäen tulkintaa (1995) yksilön jo tapahtuneen objektiivisen uran merkityksestä urakriisin laukaisevana tekijänä. Mennyt ura tai tyytymättömyys uran nykytilanteeseen eivät haastateltujen yksilöiden mukaan ole merkitseviä uran kriisiytymisen kannalta. Sen sijaan tulevaisuuden uranäkymät tai niiden puuttuminen näyttäisivät määrittävän myös tähänastisen uran arvon.

Koska uran pirstaloitumisen ilmiö on selvästi nähtävissä myös pitkien organisatoristen urien kohdalla, kyse ei voi olla uran hajoamisesta organisatorisesti toisiinsa liittymättömiin uravaiheisiin, jolla uran 'kuolemista' on pyritty tähän asti selittämään. Kyse täytyy olla organisaation rakenteiden murtumisesta aiheutuneesta uran pirstaloitumisesta.

Todennäköinen, joskin tahaton, seuraus työnantajien pyrkimyksestä aikaansaada joustoa työvoimaan käyttämällä tilapäistyövoimaa ja määräaikaista työsuhteita tulee olemaan se, että yksilöt yhä enemmän määrittävät uraansa ammattinsa ja osaamistensa kautta organisaation ja työnantajan sijaan. Epävarmuus organisaation olemassaolosta tai olomuodon laadusta on merkittävä tekijä, joka vähentää yksilön halua todentaa uraansa organisaatiossa; epävarmuus vähentää osaltaan myös yksilöiden halua sitoutua epävarmoihin organisaatioihin. (Tolbert 1996)

Eräs organisaatioiden kannalta epämiellyttävä tulevaisuuden skenaario on, että organisaatioista on muodostumassa yksilön näkökulmasta eri tasoisia kompetenssien elatusalustoja, joista yksilö tilanteen ja olosuhteiden mukaan valitsee kompetenssien kehittymisen kannalta optimaalisen alustan. Tulevaisuuden suurin haaste organisaatioille lieneekin, kuinka saada yksilöt sitoutumaan organisaatioon, jolla ei tulevaisuuden suhteen ole muuta luvattavaa kuin epävarmuus uran jatkumisesta.

Jos HR-strategioiden peräänkuuluttamaa henkilöstöressurssien joustavuutta pyritään lisäämään kierrättämällä aggressiivisesti avainyksilöitä organisaation eri toiminnoissa laaja-alaisen osaamisen aikaansaamiseksi, tuloksena saattaa olla lähtötilannetta vieläkin yrityssidonnaisempia osaamisia siirrettävien kompetenssien sijaan. Näin ollen yksilön ulkoinen työllistymiskyky saattaa kärsiä erityisosaamisen hiipuessa generalismiksi, kun taas organisaatio saa käyttöönsä laajaa organisaation sisäistä tuntemusta omaavan johtajan. Organisaation tulisi siis ennen yksilön kierrättämistä varmistua siitä, että yksilö todella tavoittelee johtajuuteen tähtäävää yleisosaamista ja että yksilö ymmärtää tämän merkitsevän asiantuntijuudesta luopumista. Organisaation tulee edelleen tiedostaa tosiasia, että etenkin alle 40-vuotiaiden yksilöiden kohdalla liikkuvien urien lisääntyessä yksilöt eivät pidä ulkoisen työllistymiskyvyn alenemista tavoiteltavana asiana.

LÄHDELUETTELO

- Ahlstedt, Leo (1978) Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. Acta academicae helsingensis, Series A:25. Helsinki.
- Aikio, Annukka - Vornanen, Rauni (1994) Uusi sivistyssanakirja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Arnold, John (1989) Career decidedness and psychological well-being: A two-cohort longitudinal study of undergraduate students and recent graduates. Journal of Occupational Psychology, Vol. 62, s. 163-175.
- Arthur, Michael B. - Hall, Douglas T. - Lawrence Barbara S. (1989) Handbook of Career Theory. Cambridge University Press.
- Arthur, Michael B. - Defilippi, Robert J. (1994) The boundaryless career: a competency-based perspective, Journal of organizational behavior, Vol. 15, s. 307-324.
- Barling, Julia - Wade, Bill - Fullagar, Clive (1990) Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, s. 49-61.
- Bird, Allan (1994) Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, s. 325-344.
- Baruch, Yehuda - Peiperl, Maury (1997) Back to square zero: The Post-Corporate Career. Organizational dynamics, Spring, Vol. 25:4, s. 7-22.
- Brown, Duan - Brooks Linda (1984) Career Choice and Development. Jossey-Bass Publishers. London.
- Collin, Audrey (1986) Career Development: The Significance of the Subjective Career, personnel Review, 15:2, s. 22-28.
- Day, David V. - Kilduff, Martin (1994) Do Chameleons get Ahead? The Effects of Self-monitoring on managerial Careers. Academy of Management Journal, August, s. 1047-1060.
- Enoch Yael (1989) Change of Values during Socialization for a Profession: An Application of the Marginal Man Theory. Human Relations, vol.42, No. 3, s. 219-239.
- Erikson, Erik H. (1962) Lapsuus ja yhteiskunta. Jyväskylä: Gummerus.
- Form, William H. - Miller, Delbert C (1964) Industrial Sociology. 2.p. New York.
- Gunz, Hugh (1989) Careers and Corporate Cultures: Managerial Mobility in Large Corporations. Basil Blackwell. New York.

Gunz, Hugh (1991) Careers and the Corporate Climbing Frame. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 11, No. 2, s. 17-24.

Gutteridge, Thomas G. (1986) Organizational Career Development Systems: The State of the practice. Teoksessa Hall, D.T. and associates (1986) Career Development on Organizations. Jossey Bass. San Fransisco

Hall, Douglas T. ym. (1986a) Career development in Organizations. Jossey-Bass Ltd. London.

Hall, Douglas T. - Mirvis, Philip H. (1994), Psychological success and the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, s. 365-380.

Hall, Douglas T. - Moss, Jonathan E. (1998) The new Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. Organizational Dynamics, Winter, s. 22-37.

Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H. (1990) Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus. Jyväskylä.

Herriot, Peter - Pemberton, Carole (1996) Contracting Careers. Human Relations, Vol 49, No. 6, s. 757-785.

Herriot, Peter - Kidd, Jennifer M. - Manning, W. E. G. (1997) The Content of the Psychological Contract. British Academy of Management, Vol. 8, s. 151-162.

Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena (1989) Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus/Kyriiri.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula (1997) Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Holton, R. J. (1986) The Idea of Crisis in Modern Society. The British Journal of Sociology, Vol. 38:4, s. 502-520.

Hopkins, Karen M. (1997) Supervision Intervention with Troubled Workers: A Social Identity Perspective. Human Relations, Vol. 50, No. 10, s. 1215-1236.

Hyvönen, Saara - Vanhala, Sinikka (1994) Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja ja monisteita, O-34.

Jans, N. A. (1989) Organizational commitment, career factors and career/life stage. Journal on Organizational Behavior, Vol.10, s. 247 - 266.

Jokinen, A. - Juhila, K. - Suoninen E. (1993) Diskursiivinen Maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja Analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen ym, Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino, s. 17-47.

Kangasharju, Helena - Majapuro, Marketta (1996) tutkimusraportin kirjoittaminen. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-194.

Kirschenaum, Alan - Weisberg, Jacob (1990) Predicting Worker Turnover: An Assesment of Intent on Actual Separations. Human Relations, Vol 43, No. 9, s. 829-847.

Levinson, Daniel - Darrow, Charlotte - Klein, Edward - Levinson, Maria - McKee, Braxton (1979) *The Seasons of a Man's Life*. Alfred A. Knopf. New York.

Lähteenmäki, Satu (1987) Työuran kriisivaiheet yrityksen henkilöstöriskejä aiheuttavana yrityksen sisäisenä riskitekijänä - Käytännön pohdiskelua. Raportti. Turun kauppakorkeakoulu, 22/1987. Turku.

Lähteenmäki, Satu (1995) "Mitä kuuluu - kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-2: 1995.

Lähteenmäki, Satu (1992) "Mikä sille nyt tuli?" Työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Lisensiaattityö. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-2: 1992.

Mcfarlane Shore, Lynn - Newton, Lucy A. - Thornton, George C. III (1990) Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.11, No.1, s. 57-67.

Miller, Shazia Rafiullah - Rosenbaum, James E. (1996) Moving In, Up or Out: Tournaments and Other Institutional signals of Career Attainments. Teoksessa Arthur, Michael B. - Rousseau, Denise. (1996) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, Oxford, s. 350-368.

Morrison, David E. (1994) Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, Fall, Vol. 33, Number 3, s. 353-372.

Nicholson, Nigel (1996) Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, s. 40-51.

Orstein, Suzyn - Cron, William L. - Slocum Jr, John W. (1989) Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, s. 117-133.

Peltonen, Tuomo (1995) Ura ja merkityksen punos: Liikkeenjohdollisen uran jäsentäminen globaalien yhtymien kontekstissa. Lisensiaattityö. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-149.

Poutiainen, Mia-Riitta (1998) Henkilöstökoulutuksen yhteys työhön sitoutumiseen. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Ropponen, Tuomo (1996) Urajohtaminen organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Rosenbaum, J. E. (1989) Organizational career systems and employee misperceptions. Teoksessa Arthur, M.B. - Hall, D.T. - Lawrence, B.S. (eds.), *The handbook of Career Theory*, s. 329 - 353. Cambridge University Press, Cambridge.

- Rousseau, Denise M. - Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994) Linking Strategy and Human Resource Practises: How Emplyee and Customer Contracts Are Created. Human Resource Managemet, Vol. 3, No 3, s. 463-489.
- Schein, Edgar H. (1985) Career Anhcors: Discovering Your Real Values. San Diego, California.
- Schein, Edgar H. (1987) Organisaatiokulttturi ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Sims, Ronald R. (1994) Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. Human Resource management, Fall 1994, Vol. 33, Number 3, s. 373 - 382.
- Slocum, W. L. (1966) Occupational Careers: A Sociological perspective. Chicago: Aldington.
- Sonnenfeld, Jeffrey - Kotter, John P. (1982) The Maturation of Career Theory. Human Relations, Vol. 35, s. 19-46.
- Super, Donald E. (1984) Career and Life development. Teoksessa Brown, Duane and associates Career Choise and Development, Jossey Bass Publishers. San Fransisco, s. 192-234.
- Super, Donald E. (1986) Life Career Roles: Self-Realization in Work and Leisure. Teoksessa Hall, D.T. and associates (1986) Career Development in Organizations, Jossey Bass Publishers. San Francisco, s. 95-119.
- Tolbert, Pamela S. (1996) Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers. Teoksessa Arthur, Michael B. - Rousseau, Denise M. (1996) The Boundaryless Career, Oxford University Press, Oxford, s. 331-345.
- Vornanen, Rauni, - Aikio, Annukka (1994) Nykysuomen sanakirja. Kustannus Oy Otava, Keuruu.
- Yin, R.K. (1981) The case study crisis: some answers. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, March, s. 58 - 65.

MUU JULKAISTU MATERIAALI

Talouslehdet ja sanomalehdet:

Cusimano, James M. (1997) Esimiehistä tukihenkilöitä. Yritystalous, 2/97, s. 17 - 19.

Ghoshal, Sumatra - Bartlett, Christopher A. (1997a) Menestyksellisen muutoksen avaintekijä: Henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen, Osa 1, Yritystalous, 2/97, s. 38-50.

Ghoshal, Sumatra - Bartlett, Christopher A. (1997b) Menestyksellisen muutoksen avaintekijä: Henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen, Osa 2, Yritystalous, 3/97, s. 38-46.

Hiltrop, Jean-Marie (1998) Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM. European Management Journal, Vol. 16, No. 1, February, s. 70-78.

Hirvikorpi, Helinä (1999) ABB johtaa kyvykkyyttä, Talouselämä 15/99, s. 42-43.

McLagan, Patricia (1998), Osaamisen uusi sukupolvi, Yritystalous, 1/98, s. 11 - 18.

Ojansivu, Merja (14.10.1996) Lahjakas nainen osaa yhdistää uran ja perheen, Helsingin Sanomat, s. A 5.

Salmela, Marja (25.3.1999) Pärjäävätkö 60-luvun lapset? Helsingin Sanomat, s. D 1 - 2.

Tukia, Anneli (5.9.1998) Väitöskirjatutkimuksen mukaan vain viidennes esimiehistä onnistui tukemaan irtisanottuja, Helsingin Sanomat, s. A 14.

Venäläinen, Riikka (28.6.1998) Kun mammona kohtaa moraalin, ongelmia ei ole - eihän? Helsingin Sanomat, s. B 10

Nesteen sisäinen materiaali:

Kirjalliset dokumentit:

Henkilöstöjohtamisen Benchmarking '98 -raportti (1998) Yhteenvetoraportti 6/98. Paras Käytäntö Oy/Best practice Ltd.

Ihamuotila, Jaakko (1988) Työkierto Neste -konsernissa, Keskushallinto, Konserniohje 13/1988.

Ihamuotila, Jaakko (1995) Dual Ladder -järjestelmä, Konsernin henkilöstö, Konserniohje 9/95.

Lankinen, Helena & Tenhola, Kirsti (1997): Kehityskeskusmallin suunnittelu Neste-konsernille. Projektityö osana henkilöstöjohtamisen PD-tutkintoa. HKKK Johtamiskoulutus.

Nesteen sisäinen henkilöstökertomus vuodelta 1998 (1999): Neste Oyj.

Nesteen sisäinen vuosiraportointi 1998. Tilastotietoa Neste Oyj:n henkilöstöstä.

Nesteen tapa toimia (1990) Neste Oyj.

Oksa, Niilo (1998) Ikärakenne ja henkilöstösuunnittelu, Konsernitiedote 7/98, Konsernin HR-yksikkö.

Talon tavat tutuiksi (1992): Neste Oyj.

Oksa, Niilo (1998) Tulos- ja suorituspalkitseminen 1998, Konsernitiedot 44/97, Konsernin HR-yksikkö.

Nesteen suoritusjohtamisprosessi. Kirjallinen materiaali suoritusjohtamisprosessin tueksi.

Viinanen, Jukka (1998) Tulos- ja suorituspalkitseminen, HR-yksikkö, Konsernitiedote 99/97, Keskushallinto.

Tietokannat:

Nesteen henkilöstörekisteri

Nesteen Intranet -sivut

URAN HALLINNAN PROBLEMATIIKKA INFORMOINEET HAASTATTELUT

Viherlehto, Marjatta (2.3.1999) Henkilöstöpäällikkö, Neste Oil & Gas Oy, Tukkumyynti ja hankinta -ryhmä.

Antman, Lars (30.4.1998) Henkilöstöjohtaja, L M Ericsson Oy,

Aho, Heidi (29.7.1998) Tilastopäällikkö, Tekniikan Akateemisten Liitto.

1. Arvioi nykyistä uratilannettasi

- * **miten sinä käsität oman urasi Nesteellä? Onko se enemmän perinteistä “uran luomista” vai nk. “kompetenssien kehittämistä”**
- **asteikolla 1 - 5**
 - mihin olet tyytyväinen?
 - mihin olet turhautunut?
- **entä oletko tyytyväinen työhösi, jota nyt teet?**
 - mihin olet tyytyväinen?
 - mihin olet turhautunut
- **vastaako tämänhetkinen uratilanteesi aiempia urasuunnitelmiasi / niitä toiveita, joita Sinulla oli Nesteelle tullessasi?**
 - mistä johtuu, että nykytilanne vastaa / ei vastaa alkuperäisiä uratoiveitasi?
 - jos Sinulla ei ollut toiveita, miten olet “kulkeutunut” nykyiseen tehtävääsi?
- **onko työ, jota nyt teet, tärkeämpää kuin se, että saavutat uratavoitteesi?**

2. Arvioi muiden elämänaalueiden merkitystä elämässäsi

- **kuinka tärkeinä pidät muita elämänaalueita kuin työ ja ura?**
 - muut elämänaalueet:
 - puoliso
 - lapset
 - muut huollettavat
 - muu yksityiselämä
 - harrastukset
 - muut kiinnostuksen kohteet, mitkä?
- **kuinka sovitat uran ja muut elämänaalueet toisiinsa elämässäsi? Kuinka kiinteästi ne liittyvät toisiinsa (Antma väittää, että kyse on nykyisin enemmän koko elämän hallitsemisesta, jossa ura on enemmän tai vähemmän tärkeässä osassa)**
- **Kuinka vaikeana koet eri elämänaalueiden hallitsemisen tällä hetkellä?**
- **Oletko joutunut tekemään valintoja / luopumaan jostakin? Kuinka pysyvästi?**
 - mikä se voisi olla? Miksi?

3. Kuulut urajohtamisjärjestelmän piiriin. Arvioi sen vaikutuksia oman urasi suunnitelmallisuuteen / suunnitelmallisuuden muuttumiseen viimeisen vuoden aikana

- * **kuinka tärkeänä pidät yleensä uran tai elämän suunnitelmallisuutta?**
- * **voidaanko mielestäsi puhua urasta kohdallasi? (“tuotteet ja toiminnot: liiketoiminta muuttuu niin nopeasti, ettei tarkkoja uranuunnitelmia ole mahdollista tehdä”)**
- onko jotakin, jota kaipaavat urasi suunnittelemisen tueksi, mutta jota et saa urajohtamisprosessissa?
- entä urajohtamisjärjestelmän huonot puolet? Onko niitä?
 - organisaation rakeneeseen liittyvät?
 - urapolun ohjauksen linkittyminen organisaation urajohtamiseen? (mentor-järjestelmä)
 - se, että urajohtamisprosessi on käytössä vain Tukumyynti ja hankinnat -yksikössä?

4. Arvioi ura(kehitys)mahdollisuuksiasi/toiveitasi Nesteellä

- **Asteikolla 1 - 5**
- **mikä alentaa / nostaa pisteitäsi?**
- **minkä uskot eniten vaikuttavan siihen, että urasi kehittyy / ei kehity Nesteellä toivomallasi tavalla?**
 - suunnitelmallisuus (urajohtamisprosessin kaltainen uraohjaus vai jokin muu?)
 - omat avut / resurssit: “se on itsestä kiinni”
 - organisaation / tukihenkilöiden tuki - tuen puute
 - organisaation rakenne ja muuttuminen (esim. Fortum -kuviot)
 - sattuma / hyvä onni
- **onko Nesteellä mielestäsi tarjota Sinulle haluamiasi ura(kehitys)mahdollisuuksia?**
- **kuinka selkeinä ne näkyvät (ovatko “urapolut” näkyvissä / näetkö selkeästi suunnan, johon olet kehittymässä)?**
- **voitko puhua urasi tulevaisuuteen liittyvistä asioista avoimesti esimiehesi kanssa / yleensä organisaatiossa?**
 - jos et, miksi luulet, että et?

5. Arvioi haluasi vaihtaa tehtäviä Nesteellä / kokonaan
työnantajaa (uranvaihtohalukkuus)

(Tutkimusten mukaan yksilön työmotivaatio laskee ja halukkuus vaihtaa tehtäviä / työtä lisääntyy keskimäärin 3,5 vuoden kuluttua työn tai haasteiden pysyessä muuttumattomina. Toisaalta. Myös elämänvaihe- ja uravaihetutkimukset todistavat yksilöiden alttiutta käydä läpi muutosvaiheita urallaan useita kertoja työuran aikana).

- **oletko esim. tilanteessa, jossa tosissasi mietit uramahdollisuuksia Nesteellä ja muualla**
 - mikä siihen on syynä? Ovatko muutospaineet kielteisiä vai myönteisiä?
- **harkitsetko kenties jotakin aivan muunlaista uraa jossakin muualla?**
- **odotatko tällä hetkellä työntajalta (Nesteeltä) jotakin konkreetista tarjousta / parannusta uramahdollisuuksiasi ajatellen? / oletko juuri saanut sellaisen?**
 - kuinka realistisena näet sen, että Nesteellä on tarjota Sinulle uratoiveitasi vastaava tehtävä?
- **mikä saisi Sinut sitoutumaan Nesteeseen niin, että olisit valmis jatkamaan Nesteellä / mikä saa sinut sitoutumaan Nesteeseen?**
(esim. seuraavat viisi vuotta?)

HAASTATTELUN TEEMAT SEKÄ LUOKITUSRUNKO

TEEMAT:

1. Tämänhetkinen uratilanne ja tyytyväisyys
 - 1.1. Tämänhetkinen tehtävä ja nykyisen työsuhteen kesto
 - 1.2. Eteneminen nykyisessä organisaatiossa: kehitys tähän mennessä
 - 1.2.1. Tähänastiseen urakehitykseen eniten vaikuttaneet tekijät
 - 1.1. Tämänhetkiset fiilikset
 - 1.3.1. Motivaatio, väsymys, ilon aiheet, pettymyksen aiheet
 - 1.3.2. Tyytyväisyys työhön
 - 1.3.3. Tyytyväisyys uran etenemiseen tähän mennessä
 - 1.3.4. Urان etenemisen vastaavuus aikaisempiin urasuunnitelmiin
2. Uran käsittäminen
 - 2.1. Uran käsittäminen prosessina
 - 2.1.1. Kompetenssien käsittäminen
 - 2.1.2. Uran käsittäminen verrattuna kompetenssien kehittymisen käsittämiseen
 - 2.1.3. Uran käsittämisen muuttuminen
3. Uran merkitys yksilölle
 - 3.1. Uran merkitys suhteessa siihen työhön, jota tekee
 - 3.2. Uran merkitys suhteessa kompetenssien kehittymiseen
4. Elämänhallinta
 - 4.1. Kuinka tyytyväinen on uran ja muun elämän yhteensovittamiseen
 - 4.2. Muiden elämäalueiden tärkeys elämässä suhteessa uraan
 - 4.3. Kuinka vaikeana kokee kaikkien elämäalueiden yhteensovittamisen: paineet lapsia tai puolison uraa kohtaan
 - 4.4. Onko joutunut tekemään valintoja elämässään uran tai muiden elämäalueiden hyväksi; kuinka pysyviä valinnat ovat (olleet)
5. Suunnitelmallisuus
 - 5.1. Suunnitelmallisuuden merkitys elämässä yleensä
 - 5.2. Suunnitelmien pitävyyden merkitys
 - 5.3. Suunnitelmallisuuden merkitys uralla etenemisessä
6. Organisaation tarjoamat urasuunnittelun välineet
 - 6.1. organisaation tuki oman uran suunnitteluun ja itsensä kehittämiseen
 - 6.2. organisaation kyky keskustella uraan liittyvistä kysymyksistä
 - 6.3. Tyytyväisyys tarjolla oleviin urasuunnittelun välineisiin: hyvät puolet ja puutteet
7. Tulevaisuuden urakehitysnäkymät organisaatiossa
 - 7.1. Tulevaisuuden uramahdollisuuksiin eniten vaikuttavat tekijät
 - 7.2. Uran kehittymiseen eniten vaikuttavat tekijät
 - 7.3. Organisaation kyky tarjota toivottuja uramahdollisuuksia tulevaisuudessa
 - 7.4. Odottaako konkreettista urakehitystarjousta työnantajalta
 - 7.5. Tulevaisuuden urakehityksen näkeminen: ovatko urapolut tai suunta näkyvissä

7.6. Tulevaisuuden urakehitysnäkymät muualla kuin nykyisessä organisaatiossa**7.5.1. Onko tilanteessa, jossa harkitsee kokonaan firman vaihtamista****7.5.2. Onko tilanteessa, jossa harkitsee kokonaan muunlaista uraa****LUOKITUSRUNKO****0. Objektiivinen ura: uravaiheet nykyisessä organisaatiossa nykyhetkeen asti**

- nykyisessä tehtävässäoloaika
- tehtävänsiirtojen lukumäärä
- tehtävien kiertonopeus
- uramuutokset: yrityksestä, toimialalta tai osaamisalueelta toiselle

1. Subjektiivinen ura: miten ura käsitetään**1.1. Uran käsittäminen kompetenssien kehittymisenä: ura on kompetenssien kehittymistä****1.2. Uran ja kompetenssien kehittymisen käsittäminen yksilön prosessina irrallaan organisaation prosesseista****1.3. Uran ja kompetenssien kehittymisen käsittäminen erillisinä prosesseina****1.4. Uran ja kompetenssien kehittymisen käsittäminen osana organisaation prosesseja, joissa kompetenssit ovat osin organisaation, osin yksilön omaisuutta****1.5. Kuka siis omistaa kompetenssit?****1.6. Uran ja työn merkitys koko elämän kannalta****2. Uratavoitteita muokkaavat alitajuiset tekijät****2.1. sosiaaliset painetekijät****2.2. paine roolien mukaiseen käyttäytymiseen****2.3. yksilön arvot, asenteet ja kulttuuri****2.4. yksilön päämäärät ja odotukset**

- unelmat: miksi halusin tulla isona
- ammatillinen minäkuva ja intressit
- tarpeet, motiivit, uraodotukset

3. Uratavoitteita muokkaavat yksilön persoonaan liittyvät tekijät**3.1. itseohjautuvuus / ulkoaohjautuvuus****3.2. suunnitelmallisuus / suunnittelemattomuus: tulevaisuudenusko****3.3. päämäärähakuisuus, sitoutuminen, halu tehdä asiat loppuun****3.4. tavoitetaso****3.5. järjestelmällisyys / spontaanisuus****3.6. persoonallisuuden kypsyysvaihe: elämäntyytyväisyys, arvojen tasapainoisuus, sopeutumisvalmius, itsetuntemus****4. Uran hallintaa edistävät ja rajoittavat tilannetekijät:****4.1. yhteiskunnalliset tilannetekijät:**

- taloudellinen tilanne ja työllisyys, suhdanteet ja kehitysnäkymät
- ympäröivän maailman muuttuminen: tulevaisuuden kaoottisuus

4.2. Toimialaan ja yrityksen toimintaan liittyvät tilannetekijät:

- liiketoiminnan eriytyneisyys
- liiketoimintaympäristön muuttuminen
- toimialan ja yrityksen kilpailu- ja kehittymiskyky
- organisaation ikä, koko, rakenne,

- organisaation kulttuuri
- urakehitysmahdollisuudet yrityksessä
- urasuunnittelun ja -johtamisen systemaattisuus yrityksessä

4.3. tehtävä- ja statussidonnaiset tilannetekijät:

- tehtävän merkitys yrityksen kannalta
- tehtävän antamat valmiudet vaativampiin tehtäviin
- mahdollisuus hankittujen kompetenssien avulla vaikuttaa omiin urakehitysmahdollisuuksiin
- esimiehen rooli
- muiden tukihenkilöiden ja kontaktien rooli organisaatiossa
- yksilön organisatorinen ikä: kuinka pitkään on ollut nykyisessä organisaatiossa

5. Yksilön elämän hallintaa edistävät ja rajoittavat tekijät

5.1. Fyysinen ikä, fyysinen sekä psyykinen terveys

5.2. Perhe- ja muu elämäntilanne

- puolison ura, lapset, muut läheiset tai huollettavat
- ystävät, harrastukset, aika omalle itselle
- läheisten tuki
- elämäntilanteiden tasapaino toisiinsa nähden
- tasapainon löytäminen

5.3. Koulutus ja kompetenssit

- koulutustausta
- aikaisempi urakehitys
- kompetenssien l. osaamisen kehittämismahdollisuudet

5.4. uramahdollisuuksien havaitseminen

- tiedostetut uramahdollisuudet
- aktiivinen uramahdollisuuksien etsiminen
- oman kilpailukyvyyn testaaminen ja todentaminen työmarkkinoilla

6. Urapäätösprosessin laukaisevia tai sitä kiihdyttäviä tekijöitä:

6.1. Työsuhteeseen ja sen jatkumiseen liittyvät tekijät

- yrityksen rakenteissa tai omistuksessa tapahtuvat muutokset
- taloudellisessa tilanteessa tapahtuvat muutokset, supistukset, laajenemiset

6.2. Työskentelyolosuhteisiin vaikuttavat tekijät

- fyysiset työolosuhteet, matkustaminen, työmatkat
- työssä viihtyminen, työtoverit, työilmapiiri, työn stressavuus, työajat, kulttuurin avoimuus keskustelulle

6.3. Itse työhön liittyvät tekijät

- työn sisältö, merkittävyys, vaativuus:
- mahdollisuus itsensä toteuttamiseen työssä
- onko nykyinen työ vain välivaihe, keino uralla etenemiseksi
- nykyisen työn antamat valmiudet uralla etenemiselle

6.4. Henkilöstö- ja urajohtamiseen liittyvät tekijät

- yrityksen urasuunnittelun ja -johtamisen taso ja menetelmät
- organisaation aktiivisuus urajohtamisessa
- henkilöstöpolitiikka: palkitseminen, edut, henkilöstön kehittäminen ja kehittymismahdollisuudet
- esimiehen rooli urajohtamisessa

6.5. Oman uran kehittymiseen liittyvät tekijät

- uran kehittymisen ja omien uratavoitteiden vastaavuus
- uramahdollisuuksien todennäköisyys
- urasuunnitelmien olemassaolo
- urasuunnitelmien toteutuminen

6.6. Kompetenssien kehittymiseen liittyvät tekijät

- miten nykyinen työ tukee kompetenssien kehittymistä
- kompetenssien siirrettävyys l. universaalius

6.7. Muihin elämäntilanteisiin liittyvät tekijät (omaan tai läheisten elämään liittyvät)

- omaan itseen liittyvät seikat: harrastukset, ystävät
- sairastuminen, kuolema, avioero
- lasten syntymä, muutto pois kotoa, vanhempien jäänti eläkkeelle tms.

LIITE 3.

HAASTATELTUJEN OBJKETIIVISTEN URIEN PROFIILIT

HAASTATELTAVA NRO	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
SUKUPUOLI	NAINEN	NAINEN	MIES	MIES	MIES	NAINEN	MIES	NAINEN	MIES	NAINEN	MIES
IKÄ	33	34	27	27	32	31	43	38	38	42	43
YHTYMÄSSÄOLOAIKA	9,3	10,6	3,8	6,5	10,3	8,8	14,7	13,5	0,7	22,1	15,9
KOHDEORGANISAATIOSSA OLOAIKA	9,3	7,8	3,8	5,5	0,7	8,5	9	13,5	0,7	1,3	3
URAKIERTONOPEUS KESKIM/TEHTÄVÄ	2,3	3,5	1,3	1,1	3,4	2,9	2,4	3,4	0,6	3,6	2,4
TEHTÄVÄNSIIRROT KPL	4	5	3	6	3	3	6	4	1	6	4
VIIMEISIMMÄSSÄ TEHTÄVÄSSÄOLOAIKA	1,3	1,4	2,3	0,3	1,6 (B)	1,6 (B)	1,6 (B)	1,6 (B)	0,7	1,3	3

(B)= Projekti

Vakituinen henkilöstö

	vakituisia	koko-päiväisiä	osa-aikaisia	toimi-henkilöitä	työn-tekijöitä	miehiä	naisia	keski-ikä	yhtymässä-oloaika (v.)	työsuhteen kesto (v.)	ulkoinen vaihtuvuus	sisäinen vaihtuvuus	koulutus-aika (v.)
ÖLJY yhteensä	2202	2316	12	921	950	71 %	16 %	44,4	18,2	16,6	6,4 %	7,6 %	10,8
Johto ja eskunta	34	33	1	34	0	68 %	32 %	46,8	14,8	12,3	8,8 %	35,3 %	15,2
Logistiikka	229	229	0	148	81	84 %	16 %	46,1	18,6	13,9	5,1 %	9,4 %	10,8
Merihenkilöstö	457	457	0	?	?	?	?	45,6	?	?	11,0 %	0,0 %	?
Tuotanto, Porvoo	963	958	5	317	646	91 %	9 %	44,3	18,5	18,2	4,6 %	6,2 %	10
Tuotanto, Naantali	301	298	3	100	201	92 %	8 %	45,9	21,3	21,1	6,2 %	4,2 %	9,8
Kasvuliiketoiminnot	203	202	1	181	22	65 %	35 %	42,8	14,3	9	14,0 %	22,2 %	13,1
Tukkumyynti- ja hankinta	126 *)	124	2	126	0	#VALUE!	55 %	41,4	14,5	13	10,9 %	16,4 %	13,4
Myyntin ja tuotannon ohjaus	15	15	0	15	0	73 %	27 %	43,0	17,5	17,7	0,0 %	33,3 %	13,8
KEMIA	354	347	7	224	130	72 %	28 %	42,2	14,8	14,1	8,3 %	13,5 %	11,8
ENERGIA	57	57	0	57	0	74 %	26 %	41,8	11,7	9,2	6,9 %	20,7 %	14,3
E&P	23	23	0	23	0	57 %	43 %	42,1	10,9	10,3	8,7 %	21,7 %	15
ENGINEERING	350	346	4	346	4	79 %	21 %	44,6	16,5	16	13,2 %	13,2 %	13,4
KONSERNIPALVELUT	277	268	9	193	84	27 %	73 %	46,1	16,6	15,6	4,7 %	7,5 %	10,2
NESTE DATA	138	138	0	135	3	72 %	28 %	39,4	11,6	11,2	22,5 %	13,8 %	13,3
TEKNOLOGIA	157	154	3	145	12	46 %	54 %	41,9	14,7	14	20,1 %	15,1 %	12,9
KONSERNIYKSIKÖT	174	168	6	173	1	36 %	64 %	43,5	15,2	13,7	17,6 %	25,3 %	13,1
Neste Oyj yhteensä	3858	3817	41	2217	1184	72 %	28 %	44,1	16,8	15,6	9,3% 4,65%)	10,3 %	11,5

yhtymässäolo poissaolot vähentäen
koulutusaika poislukien henkilöt, joiden koulutus tuntematon

Huom. Vaihtuvuus = (alkaneet + päättäneet työsuhteet) / henkilöstön vahvuus
(käytettäessä laskentakaavaa alkaneet + päättäneet työsuhteet / 2 x henkilöstön määrä saadaan luvuksi 4,65)

*) Kotimaan henkilöstö; Tuksumyynti ja hankinnan henkilöstön määrä kokonaisuudessaan n. 300

Määräaikainen henkilöstö

	määrä- aikaisia	koko- päiväisiä	osa- aikaisia	toimi- henkilöitä	työn- tekijöitä	miehiä	naisia	keski- ikä	yhtymässä- oloaika (v.)	työsuhteen kesto (v.)	ulkoinen vaihtuvuus	sisäinen vaihtuvuus	koulutus- aika (v.)
ÖLJY yhteensä	150	150	0	59	45	67 %	33 %	27,2	*	0,8	*	*	12
Johto ja esikunta	2	2	0	2	0	50 %	50 %	24	*	0	*	*	12
Logistiikka	19	19	0	10	9	68 %	32 %	30,8	*	2,2	*	*	11,1
Merihenkilöstö	46	46	0	?	?	?	?	?	*	?	*	*	?
Tuotanto, Porvoo	47	47	0	14	33	81 %	19 %	26,1	*	0,4	*	*	11,3
Tuotanto, Naantali	3	3	0	1	2	100 %	0 %	21,3	*	0	*	*	10
Kasvuliiketoiminnat	20	20	0	19	1	55 %	45 %	28,1	*	0,8	*	*	13,6
Tukkuymyyn- ja hankinta	8	8	0	8	0	25 %	75 %	26,5	*	0,5	*	*	13,8
Myyntiin ja tuotannon ohjaus	5	5	0	5	0	40 %	60 %	26,4	*	0,6	*	*	14
KEMIA	27	26	1	24	3	59 %	41 %	28,9	*	0,3	*	*	13
ENERGIA	7	6	1	7	0	57 %	43 %	26,7	*	0,5	*	*	13,2
E&P	2	2	0	2	0	100 %	0 %	35,5	*	0	*	*	?
ENGINEERING	28	28	0	28	0	46 %	54 %	31,6	*	0,6	*	*	13,3
KONSERNIPALVELUT	20	19	1	20	0	15 %	85 %	28,9	*	0,7	*	*	12,9
NESTE DATA	16	15	1	16	0	81 %	19 %	25,8	*	0	*	*	12
TEKNOLOGIA	13	13	0	13	0	23 %	77 %	29	*	0,1	*	*	13,5
KONSERNIYKSIKÖT	8	8	0	8	0	13 %	88 %	28,6	*	0,5	*	*	12,8
Neste Oyj yhteensä	271	267	4	177	48	56 %	44 %	28,2	*	0,6	*	*	12,6

* ko. lukua ei seurata määräaikaisten kohdalla

Koko henkilöstö

	henkilöstö	vakituisia	määrä- aikaisia	koko- pääväisiä	osa- aikaisia	toimi- henkilöitä	työn- tekijöitä	miehiä	naisia	keski- ikä	työsuhteen kesto (v.)	koulutus- aika (v.)
ÖLJY yhteensä	2478	2328	150	2466	12	1255	1223	83 %	17 %	43,5	15,8	10,8
Johto ja esikunta	36	34	2	35	1	36	0	67 %	33 %	43,4	10,5	15,1
Logistiikka	248	229	19	248	0	158	90	83 %	17 %	44,9	13	10,8
Merihenkilöstö	503	457	46	503	0	275	228	90 %	10 %	?	17	?
Tuotanto, Porvoo	1010	963	47	1005	5	331	679	90 %	10 %	43,5	17,4	10,1
Tuotanto, Naantali	304	301	3	301	3	101	203	92 %	8 %	45,7	20,9	9,8
Kasvuliiketoiminnat	223	203	20	222	1	200	23	64 %	36 %	41,5	8,3	13,2
Tukku- ja myynti- ja hankinta	134	126	8	132	2	134	0	44 %	56 %	40,5	12,3	13,4
Myynti- ja tuotannon ohjaus	20	15	5	20	0	20	0	65 %	35 %	38,9	13,4	13,8
KEMIA	381	354	27	373	8	248	133	71 %	29 %	41,3	13,1	11,8
ENERGIA	64	57	7	63	1	64	0	72 %	28 %	40,1	8,2	14,2
E&P	25	23	2	25	0	25	0	60 %	40 %	41,6	9,5	15
ENGINEERING	378	350	28	374	4	374	4	77 %	23 %	43,6	14,9	13,4
KONSERNIPALVELUT	297	277	20	287	10	213	84	26 %	74 %	44,9	14,6	10,4
NESTE DATA	154	138	16	153	1	151	3	73 %	27 %	38	10	13,2
TEKNOLOGIA	170	157	13	167	3	158	12	44 %	56 %	40,9	12,9	12,9
KONSERNIYKSIKÖT	182	174	8	176	6	181	1	35 %	65 %	43,4	13,1	13,1
Neste Oyj yhteensä	4129	3858	271	4072	57	2669	1460	74 %	26 %	43	15	11,5

TAITOJEN JA OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN NESTEELLÄ

